

Petri Koskinen

**Myyjien näkemys omistajanvaihdoksesta -
case-tutkimus**

Opinnäytetyö

Syksy 2013

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Petri Koskinen

Työn nimi: Myyjien näkemys omistajanvaihdoksesta – case-tutkimus

Ohjaaja: Elina Varamäki

Vuosi: 2013 Sivumäärä: 49 Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyössä tarkoitus selvittää myyjien näkemystä omistajanvaihdosprosessista.

Johdannossa käydään läpi aiheen taustaa, miksi se on ajankohtainen tällä hetkellä Suomessa. Lisäksi läpi käydään työn tavoitteet ja rakenne. Ensimmäiseen osioon kuuluu myös työssä keskeisten käsitteiden määrittely.

Teoriaosuudessa käydään läpi omistajanvaihdosprosessi myyjän näkökulmasta: mitä eri vaiheita omistajanvaihdosprosessiin myyjän tulee hoitaa ja ottaa huomioon. Lisäksi käydään läpi onnistuneen omistajanvaihdoksen edellytyksiä.

Empiriaosuudessa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja kyselytutkimuksen toteuttamista. Tässä opinnäytetyössä analysoidut haastattelut on toteutettu toisen tutkimuksen yhteydessä. Tässä opinnäytetyössä analysoidaan viisi casea myyjän näkökulmasta. Kaikissa caseissa myyjänä oli kokemusta yrittämisestä useiden vuosien ajalta. Yritykset vaihtelivat yhden henkilön ja 11 000€ – 17 000€:n kuukausiliikevaihdolla toimivasta mikroyrityksestä 43 ihmistä työllistävään ja 5,5 miljoonan liikevaihdolla toimivaan yritykseen, loput olivat siltä väliltä. Yksi omistajanvaihdoksesta oli sukupolvenvaihdos ja muissa yritys myytiin ulkopuoliselle ostajalle. Yritysten toimiala oli neljässä tapauksessa teollisuus ja yhdessä palvelut. Itse omistajanvaihdokseen oltiin melko tyytyväisiä, mutta omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan oltiin tyytymättömiä neljässä tapauksessa viidestä. Suurimmaksi ongelmaksi nousi myyjien mielestä se, että heidän kokemustaan ja tietotaitoaan ei käytetty tarpeeksi hyväksi ostajan taholta omistajanvaihdoksen jälkeen. Yrityskauppoihin johtaneissa neuvotteluissa ostajat ja myyjät pääsivät hinnasta yksimielisyyteen melko helposti. Kolmessa tapauksessa myyjätaho neuvotteli useamman kuin yhden ostajaehdokkaan kanssa.

Viimeinen osuus on Yhteenveto ja johtopäätökset, joissa caseista tehdään vielä lyhyt yhteenveto ja johtopäätökset.

Avainsanat: omistajanvaihdos, sukupolvenvaihdos, pk-yritys, myyjä, ostaja

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author/s: Petri Koskinen

Title of thesis: Sellers view of business transfer – case-research

Supervisor(s): Elina Varamäki

Year: 2013 Number of pages: 49 Number of appendices: 1

The purpose of this thesis work is to analyse seller's view of the business transfer process.

Introduction consists of explaining the background of the work and why there is a need for a work like this. In this section there is also explained the goals and structure of this work. Important terms are also explained in this section.

The theoretical part of this work consists of explaining the business transfer process from the seller's point of view. What are the steps of this process and notable aspects. In this section there is also described the things that will lead to successful business transfer.

Empiric research section consists of results of the research and analyse of the interviews. Interviews which are analysed in this thesis work are gathered from an another research. This thesis work consists analyse from five different cases, where the seller is interviewed after his company's business transfer. In every case the sellers were experienced entrepreneurs. Sellers were pretty much satisfied with the business transfer. Biggest problem from the seller's point of view was the lack of use of their experience after business transfer.

The final section is to analyse the five cases and sum them up.

Keywords: business transfer, succession, small business, seller, buyer

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen taustaa	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	10
1.3 Työn rakenne	10
1.4 Keskeisten käsitteiden määrittely	11
1.4.1 Omistajanvaihdos	11
1.4.2 Sukupolvenvaihdos & perheyritys	12
1.4.3 Yrityskauppa	13
1.4.6 Pk-yritys	14
2 Omistajanvaihdosprosessi myyjän näkökulmasta	17
2.1 Omistajanvaihdoksen osapuolet	17
2.1.1 Myyjä omistajanvaihdosprosessissa	17
2.1.2 Ostaja omistajanvaihdosprosessissa	18
2.2 Omistajanvaihdosprosessin vaiheet.....	19
2.2.1 Päätös luopua yrityksestä	19
2.2.2 Päätöksestä tekoihin	19
2.2.3 Hinnoittelu	20
2.1.4 Ostajan löytäminen	21
2.2.5 Kauppaneuvottelut	22
2.2.6 Johtajuus vaihtuu	23
2.3 Onnistuneen omistajanvaihdoksen edellytykset.....	23
2.4 Osakekauppa ja liiketoimintakauppa.....	24
2.4.1 Osakekauppa.....	24
2.4.2 Liiketoimintakauppa	25
2.5 Verotus.....	25
3 Tutkimuksen tulokset	28
3.1 Tutkimuksen toteuttaminen	28

3.2 Case-tapausten kuvaus	30
3.2.1 Case A	30
3.2.2 Case B	32
3.2.3 Case C	34
3.2.4 Case D	36
3.2.5 Case E	38
3.3 Yhteenveto caseista	40
4 Yhteenveto ja johtopäätökset	44
4.1 Yhteenveto tuloksista	44
4.2 Johtopäätökset	45
LÄHTEET	47
LIITTEET	49

Kuvio- ja taulukkoluetelo

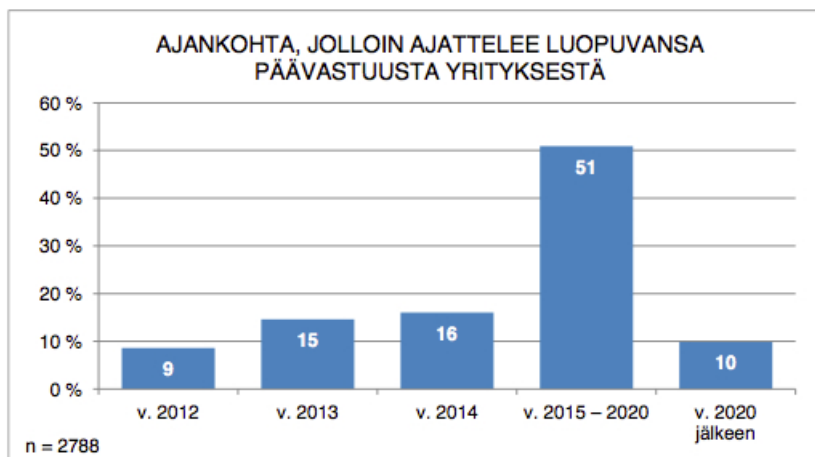
Kuvio 1. Yritystoiminnaasta luopumisen arvioitu ajankohta	6
Kuvio 2. Yrityksen jatkuvuusnäkökulma.....	7
Kuvio 3. Omistajanvaihdokseen liittyvän tiedon riittävyys	8
Kuvio 4. Pk-yritysten määrittely.....	14
Kuvio 5. Pk-yritysten määrittely	14
Taulukko 1. Omistajanvaihdosilmiö numeroina.....	8
Taulukko 2. Haastatellut case-yrityksen ja niiden taustat.....	30

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Suurten ikäluokkien tullessa eläkeikään ja näin ollen myös merkittävä osa yrittäjistä, tarve yritysten omistajanvaihdoksiin kasvaa lähivuosina. Pk-yrittäjyysbarometrin (2/2011) mukaan yli kolmasosa pk-yrityksistä suunnittelee sukupolven- tai omistajanvaihdosta ja joka neljännessä odotetaan sukupolven- tai omistajanvaihdosta viiden vuoden sisällä. Lisäksi 13 % pk-yrityksistä suunnittelee sukupolven –tai omistajanvaihdosta, joka tapahtuu myöhemmin kuin viiden vuoden kuluessa.

Valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissä 2012 (Varamäki, Tall, Sorama, & Katajavirta 2012) kysyttiin 55-vuotiailta tai sitä vanhemmilta yrittäjiltä yritystoiminnasta luopumisen ajankohtaa. Vastaajista peräti 51 % ajatteli luopuvansa päävastuusta yrityksestään vuosien 2015–2020 välillä.



Kuvio 1. Yritystoiminnasta luopumisen arvioitu ajankohta (Varamäki ym. 2012).

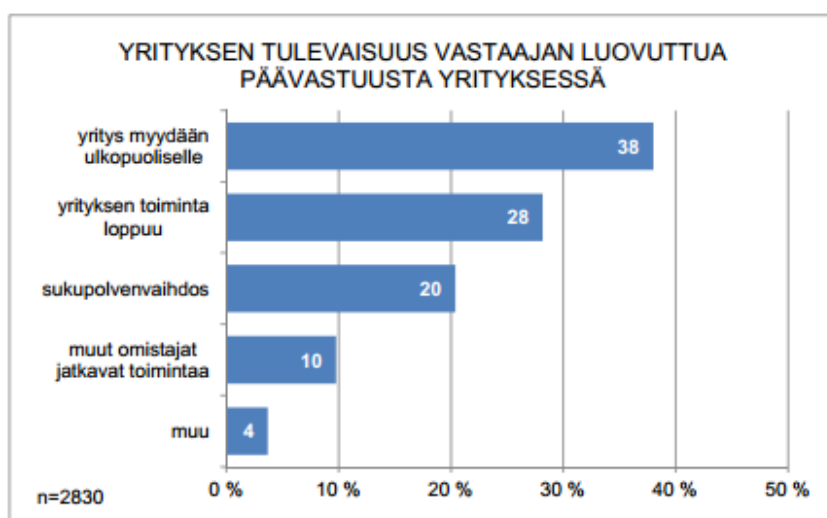
Valtakunnalliseen omistajanvaihdosbarometriin 2012 (Varamäki ym. 2012) vastanneista, vähintään 55-vuotiaista yrittäjistä 38 % arvioi myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle eläkkeelle jäämisen myötä. 20 % uskoi yrityksen toiminnan jatkuvan sukupolvenvaihdoksen kautta. Sukupolvenvaihdokseen uskovilla 69 %:lla oli jatkaja selvillä. 10 % vastaajista ilmoitti, että yrityksessä on muita omistajia, jotka jatkavat toimintaa vastaajan jäädessä sivuun.

Sukupolvenvaihdokseen uskoi 15 % naisista ja 23 % miehistä. 44 % naisista arvioi myyvänsä yrityksen ja vastaavaa arvioi miehistä 38 %. Lopettamiseen uskovilla ei juuri ollut eroja sukupuolten välillä. Korkeakoulutustasuisista yrittäjistä 16 % uskoi sukupolvenvaihdokseen ja heistä 35 % uskoi yritystoiminnan loppumiseen. Alemman koulutustason omaavista yrittäjistä 29 % uskoi sukupolvenvaihdokseen ja 24 % uskoi yritystoiminnan loppumiseen.

Yli 10 työntekijän yrityksissä on 40 % todennäköisyys sukupolvenvaihdokseen, 5-10 työntekijän yrityksissä 31 %, 2-4 työntekijää 23 % ja yhden työntekijän yrityksissä kaikkein vähäisin eli 9 %. Yhden hengen yrityksistä 55 % toiminta aiotaan lopettaa, 2-4 henkilön yrityksistä 20 % ja 5+ työntekijän yrityksistä ainoastaan 6 %.

Yrityksen jatkuvuusnäkyymiin vaikuttaa myös, se onko kyseessä perheyrittäjä. 30 % perheyrittäjistä uskoo sukupolvenvaihdokseen ja perheyrittäjien loppumiseen uskoo 22 %. Ei-perheyrittäjien kohdalla ainoastaan 6 % uskoo sukupolvenvaihdokseen ja toiminnan loppumiseen peräti 42 %. Sukupolvenvaihdos on myös merkittävästi todennäköisempää, mikäli yrityksessä on jo kerran toteutettu sukupolvenvaihdos.

Niistä joilla yritystoiminnan jatkaja on tiedossa, 72 %:lla jatkajana tulee olemaan oma jälkikasvu, 14 %:lla toinen yritys, 8 %:lla yrityksen työntekijä ja 4 %:lla muu sukulainen kuin oma lapsi.



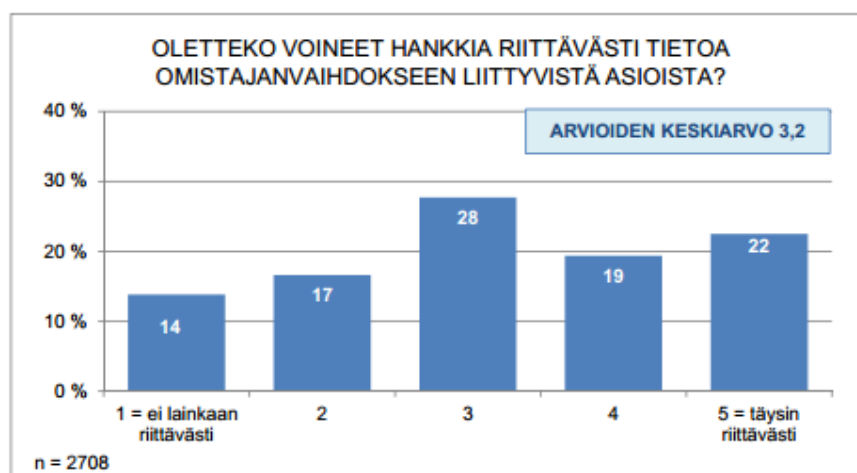
Kuvio 2. Yrityksen jatkuvuusnäkökulma (Varamäki ym. 2012).

Seuraavan 10 vuoden aikana Suomessa on tulossa myyntiin noin 28 000 yritystä (Varamäki ym. 2012). Sukupolvenvaihdoksen kautta toimintaa jatkavia yrityksiä seuraavan 10 vuoden aikana on odotettavissa noin 14 800. Yrittäjän eläkkeelle jäämisen takia lopettavia yrityksiä odotetaan olevan noin 20 000 seuraavan 10 vuoden aikana.

Taulukko 1. Omistajanvaihdosilmiö numeroina (Varamäki ym. 2012)

Tekijä	Määrä tässä tutkimuksessa kpl	Suhteutettuna koko Suomen yrityskantaan (vähintään 55-vuotiaat) kpl
Jatkuvuusnäkömät yrittäjän luovuttua yritystoiminnasta		
-yritys myydään ulkopuoliselle	1 075	28 000
-yritys lopettaa toimintansa	792	20 000
-sukupolvenvaihdoksia	566	14 800
Myyjä / luopuja kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut omistajanvaihdoksen jälkeen		
-toimimaan advisory boardissa	651	18 500
-toimimaan mentorina	573	16 300
-toimimaan yrityskummina	442	12 600
-toimimaan hallituksessa	521	14 800
-toimimaan pääomasijoittajana	156	4 400
-ostamaan itselleen uuden yrityksen / liiketoiminnan	78	2 220

Omistajanvaihdosten lisääntyessä merkittävästi tulevaisuudessa, on tärkeää analysoida jo toteutuneita omistajanvaihdoksia, joista saadaan tietoa siitä mikä omistajanvaihdoksissa meni hyvin ja mikä ei, jotta saadaan tulevaisuudessa toteutettua entistä laadukkaampia omistajanvaihdosten toteutuksia.



Kuvio 3. Omistajanvaihdokseen liittyvän tiedon riittävyys (Varamäki ym. 2012).

Yllä olevan kuvion mukaan Valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa 2012 (Varamäki ym. 2012) haastateltujen yrittäjien mukaan omistajanvaihdoksesta saatavilla oleva informaatio on jokseenkin puutteellista. 31 % vastaajista arvioi, että he eivät olleet voineet hankkia riittävästi tietoa omistajanvaihdokseen liittyvistä asioista.

Omistajanvaihdokseen liittyvät asiat ovat Suomen ohella myös EU:ssa. Van Teeffelenin (2010) mukaan jopa yksi kolmesta yrityksestä EU:ssa tulee kokemaan omistajanvaihdoksen lähivuosina, ja näistä yrityksistä 90 % on pieniä, alle 10 työntekijän mikroyrityksiä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä analysoidaan case-tutkimuksena jo tapahtuneiden yritysten omistajanvaihdosten myyjien näkemyksiä omistajanvaihdos-prosessista.

Kysely on toteutettu teemahaastatteluilla. Tavoitteena on saada informaatiota siitä, miten myyjät kokivat omistajanvaihdosprosessin ja sen eri osa-alueet. Haastattelut on suoritettu myyjille omistajanvaihdoksen jälkeen. Haastatteluissa pyritään saamaan todella kattava käsitys eri omistajanvaihdosprosesseista, joista pyritään tunnistamaan miten keskeiset teemat tulevat esiin ja millaisissa konteksteissa.

Haastatteluissa saamaa tietoa analysoimalla voidaan jatkossa toteuttaa laadukkaampia omistajanvaihdoksen toteutuksia. Tavoitteena saada tietoa, siitä mikä meni hyvin ja mikä ei, mitä tarvitsee ottaa huomioon paremmin jne.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu neljästä osa-alueesta. Ensimmäisenä on johdanto, jossa kerrotaan työn taustoista, tavoitteista, rakenteesta ja keskeisten käsitteiden määrittelystä.

Toinen osa-alue koostuu teoriaosuudesta. Teoriaosuudessa avataan omistajanvaihdosprosessi myyjän näkökulmasta.

Kolmannessa osa-alueessa analysoidaan tutkimusaineistoa ja tutkimuksen toteuttamista.

Neljännessä osa-alueessa käydään läpi opinnäytetyön yhteenveto.

1.4 Keskeisten käsitteiden määrittely

1.4.1 Omistajanvaihdos

Omistajanvaihdos tarkoittaa yrityksen omistuksen siirtymistä yrityksen sen hetkeltä omistajalta toiselle (van Teeffelen 2010 8–9). Kaupan osapuolina voivat olla yksittäiset henkilöt tai ostajana voi olla myös toinen yritys. Yrityksien omistajuudenvaihdoiksi tapahtuu myös sukupolvenvaihdoksen kautta. Suurin osa omistajanvaihdoksista tapahtuu pienissä – ja keskisuurissa yrityksissä.

Van Teeffelenin (2010) mukaan omistajanvaihdos on toteutunut, kun yrityksen omistajuudesta, omaisuuserästä tai osakkeista, on siirtynyt yli 50 % myyjältä ostajalle. Omistajanvaihdos tarkoittaa nimenomaan yrityksen omistajuuden vaihdosta, eikä automaattisesti tarkoita muutoksia yrityksen johtamisessa tai hallinnassa, vaikka pienissä- ja keskisuurissa yrityksissä nämä asiat usein siirtyvät omistajuuden mukana ostajalle.

Monet pienet yritykset toimivat siten, että omistaja on myös yrityksen johtotehtävissä ja tällöin omistajanvaihdokseen tuleva tarve lähtee usein omistaja/johtajan elämänmuutoksista, mm. eläkkeelle jäänti, uran vaihto, sairastuminen, avioero tai kuolema. (van Teeffelen 2010, 10).

Omistajanvaihdosprosessin suureksi ongelmaksi voidaan katsoa sopivan jatkajan/ostajan löytyminen. Varamäki ym. (2012) mukaan Suomessa ikääntyvien yrittäjien keskuudessa suurimmaksi ongelmaksi koetaan juurikin sopivan jatkajan löytyminen. Van Teeffelen (2010) listaa myös tämän syyn yhdeksi suurimmista ongelmista omistajanvaihdokseen muiden suurten ongelmien ollessa: omistajanvaihdoksen heikko suunnittelu, kaupan viivyttely myyjän yritykseensä tuntevan kiinty-

myksen vuoksi, pankin kieltäytymisestä luotonantoon, myyjän ja ostajan välisestä luottamuksen puutteesta tai kauppahinnasta johtuvien erimielisyyksien vuoksi.

1.4.2 Sukupolvenvaihdos & Perheyritys

Sukupolvenvaihdos on yrityksessä tapahtuva omistajuuden/johtajuuden siirtyminen perheen sisällä (Varamäki ym. 2012, 16). Esimerkiksi, jos yrityksen omistaja siirtää lapselleen/lapsilleen tai lapsenlapselle/lapsenlapsilleen yrityksensä omistajuuden/johtajuuden, on kyseessä sukupolvenvaihdos.

Sukupolvenvaihdoksen toteuttamisen strategisia perusteluja ovat esimerkiksi: halu säilyttää omistajuus/johto perheen sisällä, usko hyvään toimeentuloon jatkossakin, usko asiakkaiden ja sidosryhmien luottamuksen säilyttämiseen tällä tavoin, perinteet ja halu säilyttää yrityksen omistaminen ja johto ”kasvollisena” verrattuna esimerkiksi pörssiyritysten ”kasvottomaan” omistukseen (Koiranen 2000, 10).

Perheyritys käsitteenä tarkoittaa sitä, että yrityksen määräysvalta on yhden tai useamman samaan perheeseen kuuluvan käsissä, mikä yleensä tarkoittaa myös sitä, että perhe omistaa yrityksestä vähintään puolet (50 % tai enemmän) (Heinonen 2005, 11–12).

Perheyritysten osuus suomalaisista yrityksistä on 86 % ja ne työllistävät noin 50–60 % työllisistä (Heinonen 2005, 14). Bruttokansantuotteesta perheyritysten osuus on noin 40–60 %. Suomen menestyneimpiä perheyrityksiä ovat mm. Kone Oyj, Karl Fazer Oyj ja Hartwall Oy Ab. Perheyritysten suurin ongelma ja merkittävin haaste tällä hetkellä on ihan saman kuin muissakin yrityksissä Suomessa, eli merkittävä osa yrittäjistä on tulossa eläkeikään lähivuosina.

Perheyritykset luokitellaan niiden koon mukaan seuraavasti: *Suuri sukuyritys* luokiteltu annetaan yrityksille, joissa on monta ydinperhettä omistajina ja liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa (Koiranen 2000, 48). *Suuri perheyritys* on yritys, jossa on vain yksi ydinperhe kontrolloiva omistaja ja liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa. *Keskisuuri perheyritys* on yritys, jossa on yksi ydinperhe omistajana ja liikevaihto on 7-40 miljoonaa euroa. *Pieni perheyritys* määritelmä annetaan sellaisille yrityksille, jossa yksi ydinperhe omistajana ja liikevaihto on alle seitsemän miljoonaa eu-

roa, tämä perheyrittäjätyyppi kattaa suurimman osan Suomen perheyrittäjistä. *Pieni pariskuntayritys* on puolisoitten pyörittämää, alle seitsemän miljoonan euron liikevaihdon yritystoimintaa. *Perheellinen yksinyrittäjä* määritelmän saa, jos toinen puolisoista ei työskentele yrityksessä vaan on työtön tai töissä muualla, mutta perhesysteemin ja liiketoiminnan vuorovaikutus silti vahva ja omistus molempien tai jommankumman nimissä ja vastuut kummankin nimissä, liikevaihto alle seitsemän miljoonaa.

Perheyrityksessä jatkaminen ja sen haltuunotto on suuri haaste nuoremmalle sukupolvelle (Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyrityksessä 2011, 13). Hyötyä voi olla siitä, että hankkisi työkokemusta perheyrityksen ulkopuolelta, ennen kuin sukupolvenvaihdoksesta päätetään. Toisessa yrityksessä työskentely opettaa toisten yritysten toimintatapoja. Toisaalta perheyritykset ovat monesti niin pieniä, että se tarvitsee lisätyövoimaa ja työskentelemällä perheyrityksessä oppii sen tavoille ja sen haltuunotto on helpompaa.

1.4.3 Yrityskauppa

Lakari (2009, 16) on määritellyt yrityskaupan seuraavasti: ”Yrityskauppaa ei voida tehdä samalla tavalla kuin vähäarvoisen kulutustavaran kauppaa. Yrityskauppa on monivaiheinen prosessi, jota sekä myyjän että ostajan täytyy suunnitella huolella”.

Yrityskaupanprosessi lähtee siitä, että yrittäjä päättää laittaa yrityksensä myyntiin tai saa houkuttelevan tarjouksen yrityksestään (Lakari 2009, 16). Syitä yrityksen myyntiin laittamiseen voi van Teeffelenin (2010, 10) mukaan olla eläkeikään tuleminen, uran vaihto, sairastuminen, avioero tai kuolema.

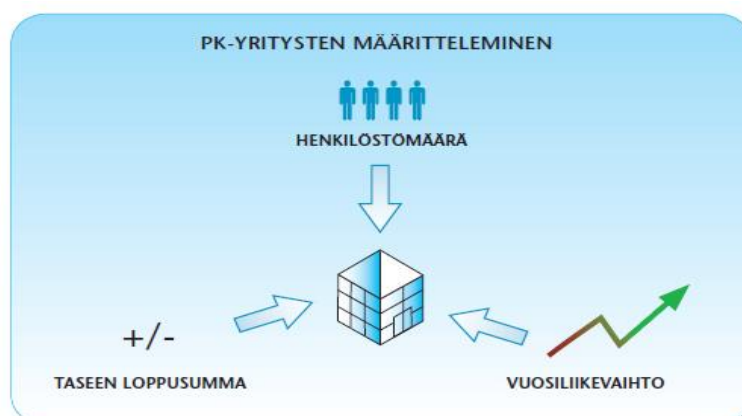
Lakarin (2009, 10, 16) mukaan yrityskaupassa ostaja maksaa vastikkeen myyjälle. Myyjän näkökulmasta vastikkeen on hyvä olla mahdollisimman korkea, kun taas ostajan etuihin kuuluu saada kauppa tehtyä mahdollisimman alhaisella hinnalla. Perusmuotoisessa kaupassa vastike tarkoittaa rahaa. Vaihtokaupassa on kyse, siitä, että kaupassa käytetään jotain muuta rahanarvoista omaisuutta vastikkeena. Osakeyhtiömuotoista yritystä ostettaessa kaupan kohteena on yhtiön osakkeet.

Substanssikauppa eli liiketoimintakauppa on kyseessä silloin, kun ostaja ei ole välttämättä kiinnostunut koko yrityksen ostamisesta, vaan tietystä liiketoimintaosa-alueesta, jolloin yritys myy tiettyyn liiketoimintaosa-alueeseensa liittyvää varallisuutta (Lakari 2009, 10).

Yrityksen voi myös antaa lahjaksi. (Lakari 2009, 11, 26) Mikäli sukupolvenvaihdoshuojennuksen ehdot täyttyvät, voi lahjoitus olla verovapaa. Sukupolvenvaihdoshuojennus voi tulla kyseeseen silloin, kun kyseessä yrityksen luovuttajan lapsi, rintaperillinen, sisarus tai sisar- tai velipuoli. Mikäli yrityksen lahjoittaa henkilölle, joka ei ole mitään sukua tai korkeintaan kaukaista, yrityksen arvosta maksettava lahjavero voi nousta korkeimmillaan 32 %:iin.

1.4.4 Pk-yritys

Pk-yrityksiksi luokitellaan mikro-, pienet ja keskisuuret yritykset. Euroopan unionissa on 23 miljoonaa pk-yritystä (Pk-yritysten uusi määritelmä 2006, 14). Pk-yritysten osuus kaikista yrityksistä EU:ssa on merkittävä, sillä 99 % kaikista yrityksistä on pk-yrityksiä. Pk-yritykset työllistävät 75 miljoonaa ihmistä EU:ssa. Pk-yritysten ollessa merkittävässä roolissa Euroopan talouskasvun ja työpaikkojen osalta, Euroopan komission yksi päätehtävistä on Pk-yritysten tukeminen. Tukea tarvitaan, sillä pk-yrityksillä on markkinoiden häiriöiden vuoksi usein ongelmia saada pääomaa tai luottoa, varsinkin käynnistysvaiheessa.



Kuvio 4. Pk-yritysten määrittelyminen (Pk-yritysten uusi määritelmä 2006, 13)

Mikroyrityksiksi luokitellaan sellaiset yritykset, joissa on vähemmän kuin 10 ihmistä töissä (Pk-yritysten uusi määritelmä 2006, 14). Liikevaihdon sekä taseen loppusumman rajana on 2 miljoonaa euroa. Yritys määritellään pieneksi, jos yrityksissä on töissä 10–49 ihmistä. Pienissä yrityksissä liikevaihto sekä taseen loppusumma on määriteltä 10 miljoonaan euroon maksimissaan. Keskisuurissa yrityksissä on töissä 50–249 ihmistä. Liikevaihto saa olla maksimissaan 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma 46 miljoonaa euroa.

Yritysluokka	Henkilöstömäärä: vuosityöyksikkö (VTY)	Vuosiliike- vaihto	Taseen loppu- summa
Keskisuuri yritys	< 250	≤ 50 miljoonaa € (40 miljoonaa € vuonna 1996)	≤ 43 miljoonaa € (27 miljoonaa € vuonna 1996)
Pieni yritys	< 50	≤ 10 miljoonaa € (7 miljoonaa € vuonna 1996)	≤ 10 miljoonaa € (5 miljoonaa € vuonna 1996)
Mikroyritys	< 10	≤ 2 miljoonaa € (alemmin ei määritetty)	≤ 2 miljoonaa € (alemmin ei määritetty)

Kuvio 5. Pk-yritysten määrittely. (Pk-yritysten uusi määritelmä 2006, 14)

PK-yrityksen määrittelyssä henkilömäärän, liikevaihdon, taseen loppusumman ja riippumattomuuskriteerin on täsmättävä samaan aikaan. Yrityksen työntekijöiden määrä on kuitenkin pääasiallinen peruste. Rahamääräisten perusteiden käyttöä perustellaan sillä, että niitä arvioimalla voidaan määrittää yrityksen todellinen merkitys.

Määrittelyllä varmistetaan, että pk-yritysten tukitoimet ja EU:n tuet saadaan jaettua niitä tarvitseville yrityksille, ominaisuuksiltaan aidoille pk-yrityksille, jotka ovat ilman minkään suuremman ryhmittymän tukea.

Yritys voi saavuttaa tai menettää mikro-, pien- tai keskisuurien yritysten aseman, ylittämällä tai alittamalla henkilöstö- tai rahamääritelmät kahdessa peräkkäisessä

tilinpäätöksessä. Yhden tilinpäätöksen perusteella ei vielä voida yrityksen asemaa muuttaa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005) [Viitattu 13.11.2013].

2 Omistajanvaihdosprosessi myyjän näkökulmasta

2.1 Omistajanvaihdoksen osapuolet

2.1.1 Myyjä omistajanvaihdosprosessissa

Yrityskaupanprosessi lähtee siitä, että yrittäjä päättää laittaa yrityksensä myyntiin tai saa houkuttelevan tarjouksen yrityksestään (Lakari 2009, 16). Syitä yrityksen myyntiin laittamiseen voi van Teeffelenin (2010, 10) mukaan olla eläkeikään tuleminen, uran vaihto, sairastuminen, avioero tai kuolema.

Myyjän intresseissä on luonnollisesti saada yrityksestään mahdollisimman kova hinta (Yritys myyntikuntoon 2011, 5). Myyjän tulee varmistaa, että hänen yrityksensä on tarpeeksi kiinnostava mahdollisia ostajia ajatellen. Kiinnostavassa yrityksessä on hyvät kehittymisen näkymät, jotka tuovat ostajalle mahdollisimman paljon hyötyä tulevaisuudessa. Yritykset harvoin ovat sellaisia, jotka kelpaavat ostettaviksi nykytilassaan, vaan niissä on tehtävä järjestelyjä ennen myyntiä, jotka voivat viedä jopa vuosia aikaa.

Myyminen helpottuu, jos yritys on kannattava ja sillä on vankka asiakaskunta ja sen tuotteet tai palvelut ovat hyvällä pohjalla (Yritys myyntikuntoon 2011, 5). Yritys ei myöskään saa olla liian riippuvainen nykyisen omistajan (myyjän) omasta persoonasta tai työpanoksesta. Tavoite on poistaa yrityksestä kaikki vanhaan omistajaan (myyjään) liittyvät henkilökohtaiset siteet, jotta yritys houkuttelisi paremmin ostajia.

Mikäli myyjä aikoo etsiä ostajan yritykselleen itse, eikä aio käyttää ulkopuolista apua, kannattaa hänen ensin laatia myyntisuunnitelma. Ensiksi myyntisuunnitelmaan kannattaa kirjata, millaiset ihmiset voisivat olla kiinnostuneita ostamaan yrityksen, ja miksi? Myyjän on varauduttava tapaamaan useita ostajaehdokkaita, ennen kuin hän pääsee muutaman kanssa tosissaan neuvottelemaan yrityskaupasta. Myyjän tulee varautua myyntineuvotteluihin hyvin ja on suotavaa, että kaikki faktat ja tiedot ovat helposti saatavilla (Yritys myyntikuntoon 2011, 9). Monesti potentiaa-

lisimpia ostajia yritykselle ovat yrityksen työntekijät, toimittajat, asiakkaat tai kilpailijat, koska he tuntevat yrityksen jo entuudestaan. Mikäli myyjä tahtoo säilyttää anonymiteetin, täytyy hänen luovuttaa yrityksensä myynti ulkopuolisen ammattilaisen käsiin. Suomessa on kattavasti erilaisia yksityisiä ja julkisia yrityspörsskejä ja –kauppapaikkoja, joita voidaan hyödyntää yrityksen myynnissä.

2.1.2 Ostaja omistajanvaihdosprosessissa

Yrityskaupoissa ostajan kannattaa ensisijaisesti miettiä miten hän pystyy toteuttamaan oman suunnitelmansa kyseessä olevan yrityksen liiketoiminnassa (Ohjeita ”bisneksen” ostajalle 2012, 3). Ostajan kannalta on tärkeää miettiä, onko kyseessä ”toimiva bisnes” mikä tarkoittaa tuotteita/palveluita, asiakkaita, valmiin aseman markkinoilla ja liikevaihtoa.

Yritystoiminnan ostoa harkitsevan kannattaa ensin tehdä liiketoimintasuunnitelma, johon miettii kriteerejä joiden avulla arvioi markkinoilla olevia yrityksiä (Ohjeita ”bisneksen” ostajalle 2012, 9). Kriteerit ovat yksityiskohtaisia, mutta muutama hyvä arviointikriteeri voisi olla: sijainti, asiakkaiden määrä, henkilöstön ikäjakauma, laitteistot & ohjelmistot ja liikevaihto.

Myynnissä olevia yrityksiä tai mahdollisia ostokohteita voi etsiä kolmella tavalla: etsiä itse, yritysvälittäjän avulla tai jättämällä ”halutaan ostaa” –ilmoitus yrityspörssiin (Ohjeita ”bisneksen” ostajalle 2012, 11). Mahdollisia vaihtoehtoja löytyessä kannattaa perehtyä mahdollisimman hyvin yrityksiin ja kerätä oleellista tietoa. Jos mahdollista, kannattaa käydä tutustumassa yritykseen fyysisesti ja seurata yrityksen toimintaa. Mahdolliset lehtiartikkelit tai internetsivustot yrityksestä kannattaa myös käydä läpi. Taloudelliset asiat kannattaa selvittää todella huolellisesti.

Yrityksen ostamisen tullessa ajankohtaiseksi kannattaa, varsinkin ostajan ollessa kokematon yrittäjä, keskustella liiketoiminnasta ja yritystoiminnan ostamisesta/myymisestä tietävien asiantuntijoiden kanssa kyseessä olevan yritystoiminnan ostamisen kannattavuudesta (Ohjeita ”bisneksen” ostajalle 2012, 13). Tärkeitä asioita mm. ovat seuraavat kriteerit: ostettavan yritystoiminnan soveltuvuus itselle, taloudelliset riskit, yritystoiminnan kannattavuuden ydin kyseessä olevassa yritys-

toiminnassa, nykyisen yrittäjän henkilökohtainen rooli yrityksen menestykseen ja yrityksen potentiaalisuus oman mielen mukaiseksi kehittämiseen.

2.2 Omistajanvaihdosprosessin vaiheet

2.2.1 Päätös luopua yrityksestä

Yrityskaupanprosessi lähtee siitä, että yrittäjä päättää laittaa yrityksensä myyntiin tai saa houkuttelevan tarjouksen yrityksestään (Lakari 2009, 16). Syitä yrityksen myyntiin laittamiseen voi van Teeffelenin (2010, 10) mukaan olla eläkeikään tuleminen, uran vaihto, sairastuminen, avioero tai kuolema.

Yrittäjällä on kaksi vaihtoehtoa, joko myydä yritys ulkopuoliselle tai tehdä yrityksessä sukupolvenvaihdos (Yritys myyntikuntoon 2012, 3). Ulkopuoliselle ostajalle myytäessä omistajuus ja johtajuus siirtyvät ostajalle yleensä samaan aikaan, kun taas sukupolvenvaihdoksessa perehdytys kestää yleensä kauemmin ja johtajuus siirtyy ennen omistajuutta. Yrityksen myynti ulkopuoliselle on yritykselle ja sen sidosryhmille suurempi muutos, kuin sukupolvenvaihdos. Sukupolvenvaihdos on yleisesti helpompi asia myyvälle yrittäjälle ja hänen yritykselleen, jos perhepiiristä löytyy motivoitunut jatkaja.

2.2.2 Päätöksestä tekoihin

Kun päätös yrityksestä luopumiseen on tehty, on aika keskittyä yrityksen myyntikuntoon laittamiseen. (Yritys myyntikuntoon 2012, 5) Yrityksen myyntikuntoon laittaminen vie normaalisti muutaman vuoden aikaa ja vain hyvin harvoin yritys kelpaa ostettavaksi sellaisenaan, kun myyntipäätös tehdään, vaan on tehtävä uusia järjestelyjä mahdollisia ostajia varten. Yrityksestä on tehtävä houkutteleva potentiaalisten ostajien silmissä. Kiinnostava yritys tarjoaa ostajalleen yrittämisen mahdollisuuksia ja hyvät tulevaisuuden kehitysnäkymät.

Myymistä suunnittelevan yrittäjän tulee keskittyä liiketoiminnan kehittämiseen niin hyväksi kuin mahdollista. (Yritys myyntikuntoon 2012, 5) Tärkeä asia kiinnostavuuden kannalta on se, että yrityksen toiminta on kannattavaa jo alun perin, sekä hyvät tuotteet/palvelut ja asiakassuhteet. Yritys, jonka liiketoiminta on riippuvainen nykyisestä yrittäjäpersoonasta, ei ole kiinnostava myyntimarkkinoilla. Yrityksestä tulee tehdä ”yrittäjäneutraali”, joka tarkoittaa sitä, että yrityksestä poistetaan kaikki vanhalle yrittäjälle henkilökohtaiset tärkeät asiat. Tällä tavoin yrityksestä saadaan ostajaa houkuttelevampi ja myyjälle on helpompaa luopua yrityksestä. Yrityksen valmistaminen myyntiä kannattaa aloittaa noin 3-4 vuotta ennen myyntipäätöstä.

2.2.3 Hinnoittelu

Yrityksen arvo määritellään yhtiön osakkeiden tai yhtiöosuuksien arvo nykykunnossaan (Yritys myyntikuntoon 2012, 7). Yrityksen arvo ei kuitenkaan automaattisesti ole sama kuin kauppahinta ja pk-yritysten kaupoissa on melko harvinaista, että ostaja maksaa yhtiön juuri sen hintaisena, kun sen arvoksi määritellään.

Mahdolliset ostajat saattavat olla kiinnostuneita ostamaan vain osia yrityksestä, eivätkä koko yritystä (Yritys myyntikuntoon 2012, 7). Ostajan kanssa tulee sopia kaupan sisällöstä ja asettaa kauppahinta tämän mukaisesti. Kaupan voi suorittaa osakekauppana tai liiketoimintakauppana. Ostaja ja myyjä asettavat oman mielipiteensä kaupan arvosta ja kauppaneuvotteluissa he pyrkivät pääsemään kompromissiin asiasta.

Ostajaa mahdollisesti eniten kiinnostava tekijä on se, mikä yrityksessä on liiketoiminnallisesti arvokasta ja tämä on tuotava esiin myyntitilanteessa (Yritys myyntikuntoon 2012, 7). Yrityksen arvotekijöihin kuuluvat sen kilpailuedut, eli millä yritys erottuu tai pystyy kilpailemaan markkinoilla.

Tyypillisiä käsitteitä yrityksen arvon määrittelyyn: Tuottoarvo, yrityksen liiketoiminnan ansaintakyky, joka on nähtävissä tuloslaskelmasta. (Yritys myyntikuntoon 2012, 7). Ennen tuottoarvon määrittelyä tulee korjata tilinpäätöksen tietoja vastaamaan liiketoiminnan todellista kannattavuutta, joka yleensä tarkoittaa omistajan palkan näkymistä kulurakenteesta. Monesti yrittäjän työpanoksen arvo ei vastaa

sitä, mitä hän maksaa itselleen. Yrityksen substanssiarvo eli liikevarallisuuden arvo saadaan, kun yrityksen varallisuusarvosta vähennetään sen velat.

2.2.4 Ostajan löytäminen

Myyjällä on kaksi vaihtoehtoa ostajan löytämiseen (Yritys myyntikuntoon 2012, 9). Hän voi etsiä ostajan itse tai palkata ammattilainen etsimään ostajaehdokkaita. Ammattilaisen palkkaaminen on hyvä vaihtoehto, jos ei ole aikaisempaa kokemusta ostajien etsimisestä. Mikäli myyjä tahtoo etsiä ostajan itse, on varauduttava mittavaan työmäärään, joka kannattaa aloittaa myyntisuunnitelman laatimisella. Pelkkä yrityksen ilmoittaminen myytäväksi ei yleensä riitä ostajan löytämiseen.

Myyntisuunnitelmaan tulisi miettiä ensimmäiseksi se, että millaiset ihmiset olisivat kiinnostuneita yrityksestäsi ja miksi (Yritys myyntikuntoon 2012, 9). Mahdollisesti kiinnostuneista ostajaehdokkaista voisivat olla esimerkiksi kilpailija tai yrityksen työntekijä. Kilpailija mahdollisesti siksi, että voi kauppohen ansiosta saavuttaa paremman aseman markkinoilla. Vanha työntekijä taas voi haluta yrittäjäksi osaamalaan alalla.

Myyjän tulee varautua neuvottelemaan ja esittelemään liiketoimintaansa jopa 10–20 potentiaalisen ostajan kanssa, ennen kuin voi päästä muutaman ostajaehdokkaan kanssa vakavasti neuvottelemaan kaupoista (Yritys myyntikuntoon 2012, 9). Myyjän tulee varautua hyvin neuvotteluihin varaamalla kaikki mahdolliset tiedot yrityksestään, mistä ostajat voivat olla kiinnostuneita. Ostajan jäädessä ilman kattavaa tietopakettia yrityksestä tai jäädessään ilman vastauksia kysymyksiinsä, voi hän helposti jättää kaupat tekemättä.

Myyjän kannattaa ensin aloittaa ostajien etsintä lähipiiristään, eli omasta henkilökunnastaan, avainhenkilöistään, toimittajistaan, asiakkaista ja kilpailijoista (Yritys myyntikuntoon 2012, 9). Nämä tuntevat yrityksen ja liiketoiminnan entuudestaan ja omaavat mahdollisesti suurimman mielenkiinnon yritystä kohtaan. Oma suhdeverkostoa kannattaa käyttää ensin hyödyksi ostajaa. Ellei lähipiiristä löydy ostajaa, kannattaa käyttää hyödykseen yrityspörssijä- ja kauppapaikkoja.

Myyjän halutessa säilyttää oman anonymiteettinsä, syystä tai toisesta, täytyy hänen antaa ostajan etsiminen ammattilaisen käsiin (Yritys myyntikuntoon 2012, 9). Jos myyjä tahtoo itse myydä yrityksensä, ei hän voi säilyttää anonymiteettiään.

2.2.5 Kauppaneuvottelut

Neuvotteluissa kannattaa lähteä siitä, että tapaamisia on useita ja jokaisessa tapaamisessa selvitetään yksi asia kerrallaan (Yritys myyntikuntoon 2012, 11). Tämä on hyväksi kummallekin osapuolelle prosessin hallitsemisen kannalta. Omaa yritystään myyvällä saattaa olla vaikeuksia suhtautua objektiivisesti esille nouseviin asioihin. Myyjän kannattaa laatia neuvottelustrategia ja varautua ostajan erilaisiin näkemyksiin ja ehdotuksiin. Käytävistä neuvotteluista olisi hyvä pitää tarkkoja muistiinpanoja ja säilyttää kaikki materiaali tulevaisuuden turvaksi.

Neuvottelujen alkuvaiheessa kannattaa solmia salassapitosopimus sekä aiesopimus (Yritys myyntikuntoon 2012, 11). Aiesopimuksessa sovitaan siitä, että osapuolet sitoutuvat olemaan neuvottelematta muiden kanssa tietyn ajanjakson aikana. Tämä edesauttaa osapuolia keskittymään rauhassa kaupan ehtoihin. Mikäli molemmat osapuolet ovat valmiita sitoutumaan yrityskaupan toteutukseen, voidaan laatia esisopimus. Esisopimuksen kirjoitusvaiheessa ei välttämättä olla vielä sovittu kaikista yksityiskohdista. Lopullisten päätösten vaiheessa tehdään kauppasopimus. Sopimukset kannattaa laadituttaa ammattilaisilla.

Muita mahdollisia asiakirjoja, joita yrityskaupanprosessissa voidaan laatia ovat: ostotarjous, luonnoskauppakirja, ennakkopäätöksen hakeminen verottajalta, kauppakirja, johtajasopimus, osakassopimus ja lahjakirja (Varamäki ym. 2012, 105–106). Ammattilaiset, joita voidaan käyttää edellä mainittujen asiakirjojen laatimiseen voivat olla: tilitoimisto, tilintarkastaja, yritysvälittäjä, konsultti, asiantuntija ja asianajaja.

2.2.6 Johtajuus vaihtuu

Vaihdos kannattaa suunnitella ja toteuttaa kummankin osapuolen kanssa (Yritys myyntikuntoon 2012, 13). Tällöin voidaan varmistaa, että vaihdos on mahdollisimman hyvin toteutunut organisaation ja sidosryhmien kannalta. Normaalisti johtajuuden vaihtuminen tapahtuu kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa ostaja ja myyjä johtavat yritystä yhdessä muutaman kuukauden ajan. Tässä vaiheessa myyjä perehdyttää ostajan mahdollisimman hyvin sisälle yritykseen sekä jakaa tarvittavat tiedot ja käytänteet ostajalle. Myös työntekijöihin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin ostajan olisi hyvä tutustua myyjän opastuksella.

Toisessa vaiheessa, noin puolen vuoden aikana ostaja siirtyy yksin yrityksen johtoon (Yritys myyntikuntoon 2012, 13). Ostajan niin tahtoessa olisi hyvä jos myyjää voisi vielä käyttää tarvittaessa ns. mentorina tarpeen vaatiessa.

2.3 Onnistuneen omistajanvaihdon edellytykset

On kyseessä sitten omistajanvaihdos ulkopuolisen ostajan kanssa tai sukupolvenvaihdos, muutamiin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota onnistuneen omistajanvaihdon aikaansaamiseksi.

Omistajanvaihdos on pitkä prosessi, joten suunnittelu kannattaa aloittaa hyvissä ajoin (Heinonen 2005, 153). Suunnitelma kannattaa tehdä huolellisesti ja myös pysyä siinä. Sukupolvenvaihdoksessa tulee ottaa huomioon ns. kovat ja pehmeät tekijät. Kovat tekijät tarkoittavat verotukseen ja rahoitukseen liittyviä kysymyksiä sekä yritystoiminnan jatkuvuus ja sen turvaaminen.

Liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamisessa huomioon tulee ottaa vanhan omistajan, osaamisen, suhteiden, verkostojen ja kokemuksen siirtäminen uudelle omistajalle (Heinonen 2005, 154). Omistajanvaihdoksessa onnistuminen edellyttää vilkasta vuoropuhelua myyjän ja ostajan välillä.

Omistajanvaihdosta lähestyttäessä on tärkeää täsmentää siirron kohde, eli onko kyseessä yrityksen vai sen liiketoiminnan myymisestä. Verotuksellisten asioiden kanssa pitää olla tarkkana ja varsinkin sukupolvenvaihdoksessa on monia tapoja

suorittaa omistajanvaihdos ja verotukselliset asiat pitää ottaa huomioon. (Heinonen 2005, 154)

Sopimukset ja asiakirjat tulee pitää kunnossa ja niiden laatimisessa on erittäin suositeltavaa käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita (Yritys myyntikuntoon 2012, 11).

Omistajanvaihdoksen onnistumiseen negatiivisesti vaikuttaa liian korkea hintapyyntö tai se tosiasia, että yritys huonosti kannattava (OPAS onnistuneeseen omistajanvaihdokseen 2006, 11) Kummankin osapuolen, myyjän ja ostajan tulee palkata oma omistajanvaihdosasiantuntija, jolla on laaja yhteistyöverkosto. Asiantuntijoiden osaamisesta ja maineesta voi kysyä maakunnan yrittäjäjärjestöstä, tilintarkastajilta, Finnverasta tai pankista. Myös se, että on valinnut ostajan useiden vaihtoehtojen joukosta, parantaa onnistumisen todennäköisyyttä.

2.4 Osakekauppa ja liiketoimintakauppa

Yleisimmät yrityskaupan toteutustavat ovat osakekauppa ja liiketoimintakauppa (Kess 2011, 58). Ne perustuvat rahavastikkeeseen. Myyjän kannalta turvallisin vaihtoehto on osakekauppa.

2.4.1 Osakekauppa

Mikäli osakekauppa toteutetaan siten, että ostajana on yksityishenkilö tai tiimi, osakekauppa toteutetaan yleensä holding-yhtiön lukuun (Kess 2011, 58). Osakekaupassa ei ole yhtiön työntekijöille kohdistuvaa yt-menettelyvelvoitetta. Osakekaupassa on monta kertaa kyse omistajanvaihdoksesta, jossa ostajaosapuolena on toinen yritys ja tavoitteena on ostokohteen nopea fuusio ostajayritykseen.

Myyjän näkökulmasta osakekauppa on irtaimen omaisuuden kauppa. Myyjälle osakekauppa on yleensä helpompi, selkeämpi ja verotuksen näkökulmasta edullisin, koska myyjän vastuut siirtyvät kaupassa ostajalle. (Kess 2011, 58–59) Luovutusvoitto verotetaan pääomatulona. Osakekaupassa ostaja maksaa 1,6 % varainsiirtoveroa osakkeiden kauppahinnasta.

2.4.2 Liiketoimintakauppa

Liiketoimintakaupassa yritys myy liiketoimintaan perustuvaa omaisuuttaan, esimerkiksi kiinteistön, konekannan tai vaihto-omaisuuden (Kess 2011, 59). Liiketoimintakaupassa työntekijät siirtyvät yleensä mukana, entisin työsuhde-ehtoin. Liiketoimintakaupassa on yt-menettelyvelvoite.

Myyjän näkökulmasta liiketoimintakauppa on yleensä huonompi vaihtoehto, kuin osakekauppa (Kess 2011, 60). Myyjän kannalta liiketoimintakauppa edellyttää huolellista verosuunnittelua. Liiketoimintakaupan tulot ovat tuloa myyjäyrittäjälle, ei itse myyjälle. Liiketoiminnan myyvä yritys jää olemaan liiketoimintaomaisuuden mynnistä huolimatta ja vaikka se enää harjoita liiketoimintaa, jatkaa se kuitenkin verotettavana yhtiönä. Yhtiön purkamisesta voidaan tehdä päätös osakkaiden kesken. Liiketoimintakaupassa veroseuraamuksia tulee myyjäyrittäjälle sille tuloutuvien myyntihintojen tähden. Verohuojennussäännöistä ei ole sukupolvenvaihdostapauksissa, mikäli kyseessä on liiketoimintakauppa.

Ostajalle liiketoimintakauppa on taas parempi vaihtoehto kuin myyjälle (Kess 2011, 59). Ostaja ostaa sovitut liiketoimintaerät ja ostajan kannatta tarpeettomat tai epävarmat erät eivät siirry ostajataholle. Vastuut eivät siirry, muuta kuin erikseen sovittaessa. Ostajalle ei tule maksettavaksi varainsiirtoveroja paitsi jos kyseessä on kiinteistö- tai arvopaperikaupat.

2.5 Verotus

Omistajanvaihdoksessa verot maksaa myyjä, eli se jonka omaisuus on myyty (Lähde: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/verotus/>) [Viitattu 13.11.2013]. Osakekaupassa myyjä on vastuullinen veroista, liiketoimintakaupassa vastuu on myyjäyrittäjällä.

Mikäli myydyt osakkeet tai yhtiöosuudet ovat olleet myyjällä omistuksessa enemmän kuin 10 vuotta, on vero 18 tai 19,2 % myyntihinnasta. (Lähde: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/verotus/>) [Viitattu 13.11.2013]. Jos omistusaika on alle 10

vuotta, vero on 24 tai 25,6 % myyntihinnasta. Vero voi olla pienempi, mikäli osakkeiden hankintahinta on yli 10 vuoden omistusaikalla 40 % tai yli myyntihinnasta tai vajaan 10 vuoden omistuksella enemmän kuin 20 %. Näissä tapauksissa hankintahinta vähennetään myyntituloista ja lopusta maksetaan 30 % veroa. Siltä osalta mikä ylittää verovelvollisella 50 000€, veroprosentti on 32 %.

Kaupan ollessa tehty muusta kuin käyvästä arvosta, saattaa sen lahjanluonteisuudesta tai esimerkiksi peittelystä osingonjaosta seurata veroseuraamuksia. (Lähde: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/verotus/>) [Viitattu 13.11.2013]. Yrityskaupan veroseuraamukset voidaan kuitenkin selvittää asiantuntijan avustuksella, joka laatii verottajalle ennakkotietohakemuksen. Myyntihinnasta voi vähentää omaisuuden taseen jäännösarvot.

Sukupolvenvaihdoksessa ja ulkopuoliselle myynnissä erona on, että sukupolvenvaihdoksessa voidaan tietyin ehdoin antaa verohuojennuksia (Lähde: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/sukupolvenvaihdos/>) [Viitattu 13.11.2013]. Sukupolvenvaihdoksessa käytetään yleisesti ottaen pienempiä kauppahintoja sekä lahjoituksia, kuin ulkopuoliselle myynnissä.

Osakkeiden ja osuuksien myynnin verotus on samanlaista kuin edellä on kerrottu (Lähde: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/sukupolvenvaihdos/>) [Viitattu 13.11.2013]. Sukupolvenvaihdoksessa kuitenkin myynti on täysin verovapaa, mikäli seuraavat ehdot täyttyvät; vähintään 10 % myydään osakkeista ja osuuksista, myyjä on omistanut nämä osuudet 10 vuotta tai enemmän ja tähän voidaan laskea edellisen omistajan omistusaika mukaan mikäli omaisuus on saatu lahjana tai perintönä häneltä. Ostajan täytyy myös olla yksin tai puolisonsa kanssa myyjän lapsi, rintaperillinen tai myyjän sisarus tai sisaruspuoli. Lapsi voi olla puolison lapsi, myyjän tai hänen puolisonsa ottolapsi sekä kasvattilapsi. Avopuoliso rinnastetaan aviopuolisoon, mikäli he ovat eläneet verovuonna yhteisessä taloudessa, olleet aikaisemmin keskenään avioliitossa tai heillä on yhteinen lapsi. Muille sukulaisille myyntivoitto ei ole verovapaa.

Myyjän ollessa perustajaosakas, aika alkaa perustamiskirjan tekemisestä lähtien (Lähde: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/sukupolvenvaihdos/>) [Viitattu 13.11.2013]. Kun kyseessä on ostolla hankitut osakkeet, omistusaika alkaa silloin, kun kauppakirja on allekirjoitettu. Osakeyhtiön ollessa aiemmin henkilöyhtiö, omistusaika alkaa siitä, kun henkilö tulee osuuksien omistajaksi. Verovapauden edellytyksien jäädessä täyttymättä, lahjaluonteisissa luovutuksissa kauppahinnan alittaessa 75 % käyvästä arvosta, verotus on kireämpää. Tällöin todellista kauppahintaa ei saa vähentää vaan vastikkeellisesti luovutettua vastaavan osan. Liiketoimintakaupassa verotus ei tapahdu samalla tavalla, vaan samoin kuin muutakin tulevaa tuloa.

Kauppahintaa maksettaessa, sukupolvenvaihdos voi olla jatkajalle veroton (Lähde: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/sukupolvenvaihdos/>) [Viitattu 13.11.2013]. Kauppahinnan jäädessä käypään arvoon nähden liian pieneksi voi muodostua veronalainen lahja. Edellytysten täytyessä lahjaveroa voi huoventaa. Lahjaluonteisesta omistajanvaihdoksesta ei tarvitse maksaa lahjaveroa, mikäli kauppahinta on enemmän kuin 50 % osakkeiden tai osuuksien käyvästä arvosta, mikäli jatkajan sitoutuu yritystoiminnan pyörittämiseen 5 vuoden ajaksi. Jatkamisveloitteen puuttuessa kauppahinnan täytyy olla 75 % käyvästä arvosta. Huojennusta voi pyytää myös kirjallisesti verohallinnolta ennen perintö- tai lahjaverotuksen maksamista.

Lahjaveroa tullessa maksettavaksi, sukupolvenvaihdoshuojennus lasketaan niin, että yritysvarallisuus arvostetaan 40 % arvostamislain arvosta, josta lasketaan perintö- tai lahjavero (Lähde: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/sukupolvenvaihdos/>) [Viitattu 13.11.2013]. Näiden ehtojen täytyy kuitenkin täytyä; veronalaiseen perintöön tai lahjaan sisältyy minimissään 10 % omistamisen osakkeista, verovelvollinen pyörittää yritystoimintaa ja osallistuu osakeyhtiön toimintaan ja päätöksentekoon. Perintö- tai lahjaveron suhteellinen osa koko verosta pitää olla enemmän kuin 850€. Huojennusanomus pitää jättää verohallinnolle ennen verotuksen toimittamista. Elinkeinotoiminnan harjoittaminen yrityksessä täyttää myös ehdot. Myös mikäli yritysvarallisuutta on käytetty yritystoiminnassa välittömästi ennen luovutusta, ehdot täyttyvät.

3 Tutkimuksen tulokset

3.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää ja Erkki Petäjä toteuttivat ”Liiketoiminnan kehittymisen omistajanvaihdoksen jälkeen – Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä” –tutkimuksen. Tutkimus on osa Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttamaa ”Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua” –hanketta. Hankkeen taustalla on saada omistajanvaihdoksista luonnollinen asia Etelä-pohjanmaalaisissa yrityksissä.

Tutkimuksessa oli mukana 24 case-yritystä. Seurattujen yritysten omistajanvaihdokset oli toteutettu vuosien 2006– ja 2010 välisenä ajanjaksona (Varamäki ym. 2012, 11–14). Ensimmäinen seurantakerta toteutettiin talvella 2011. Tässä tutkimuksessa päätavoite oli selvittää, miten omistajanvaihdoksen kokeneiden yritysten liiketoimintaa on kehitetty omistajanvaihdoksen jälkeen. Alatavoitteita olivat selvittää: myyjän/myyjäyrityksen profiili, ostaja/ostajayrityksen profiili, omistajanvaihdoksen tekninen toteutus, asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen, ohjausjärjestelmien kehitys ja yritysten taloudellisen tilanteen arviointi.

Varamäki ym. (2012, 41) määrittelivät case-tutkimuksen: *”Case-tutkimus tutkii ilmiötä empiirisesti sen aidossa ympäristössä.”* Tutkimusongelman ollessa miten tai miksi, voidaan soveltaa case-tutkimusmenetelmää (Varamäki ym. 2012, 41). Case-tutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi myös silloin, kun tutkijalla ei ole kontrollia tapahtumiin, aiheesta on vähän empiiristä tutkimusta ja tutkimuskohde on tässä ajassa oleva ilmiö.

Välineellinen case-tutkimus tarkoittaa sitä, että sen avulla voidaan ymmärtää enemmän, kuin vain kyseessä olevaa tapausta (Varamäki ym. 2012, 41, alkupe-
räinen Stake 1994). Tällaisissa tapauksissa tutkimuskysymykset on tärkeässä roolissa ja tapaus on kiinnostava yleisten teemojen ja teoreettisten kehittelyjen tähden. Kollektiivisessa tapaustutkimuksessa tutkitaan useita tapauksia ja yksittäiset tapaukset kiinnostavat siinä mielessä, onko niillä keskinäistä koordinoitua tai rin-

nastettavuutta (Varamäki ym. 2012, 41, alkuperäinen Stake 1994, 3–4) Varamäen ym. (2012) tutkimuksessa pyrittiin ideoiden ja käsitteiden havainnollistamiseen ja kehittämiseen usean casen avulla.

Tiedonkeruu omistajanvaihdoksista alkoi syyskuussa 2010, kun 57:lle Etelä-Pohjanmaan yritystoiminnan asiantuntijalle lähetettiin pyyntö lähettää informaatiota heidän tietoonsa tulleista omistajanvaihdoksista (yrityskaupat, liiketoimintakaupat ja sukupolvenvaihdokset) vuosien 2006– ja 2010 välisenä aikana (Varamäki ym. 2012, 43). Kriteerinä oli, että joko molemmat, ostaja ja myyjä, tai jompikumpi ovat Etelä-Pohjanmaalta. 16 asiantuntijaa 57:stä lähetti tietoja ja lisäksi tietolähteinä käytettiin lehdissä olleita juttuja toteutuneista omistajanvaihdoksista. Aineistoa saatiin 221 omistajanvaihdoksesta Etelä-Pohjanmaalta. Rekisteröintipuutteiden takia voidaan kuitenkin olettaa, että oikea omistajanvaihdosten määrä tältä viiden vuoden ajalta on paljon suurempi.

Näistä omistajanvaihdoksista alettiin sitten etsiä taustatietoja myyjistä ja ostajista (Varamäki ym. 2012, 44). Asiat, joita haluttiin selvittää omistajanvaihdoksista: omistajanvaihdoksen ajankohta, omistajanvaihdoksen tapa (sukupolvenvaihdos, yrityskauppa vai liiketoimintakauppa), ostajatyypin (yksityinen, yritys vai henkilötieto), ostajayrityksen koko (liikevaihto ja henkilöstö), ostajan paikkakunta, ostokohteen paikkakunta, ostokohteen toimiala sekä ostokohteen koko (liikevaihto ja henkilöstö).

Taustatietojen etsintä tapahtui etsimällä yleisistä lähteistä (lehdet, yritystietojärjestelmä, yritys- ja yhteistietojärjestelmä ja Inoa yrityshaku), Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto+ -tietokannasta sekä soittamalla suoraan myyjille ja ostajille (Varamäki ym. 2012, 44). Puhelimitse otettiin kuitenkin yhteyttä lähes yksinomaan ostajille. Vain vajaassa 10 %:ssa tapauksissa kaikki tarvittavat tiedot saatiin julkisista lähteistä ja 90 %:ssa tapauksista jouduttiin hakemaan tiedot puhelimitse ostajilta. Tietojenkeruun jälkeen kohdejoukoksi muodostui 185 omistajanvaihdostapausta 221:stä.

Näistä 185:stä omistajanvaihdostapaudesta valittiin 24 omistajanvaihdostapausta case-seurantaan ja haastatteluihin (Varamäki ym. 2012, 44–45). Tavoitteena oli saada omistajanvaihdostavaltaan (sukupolvenvaihdos, liiketoimintakauppa tai

omistusosuuskauppa), ostajatyypeiltään (henkilö, tiimi tai yritys) sekä yrityksen koolta erilaisia omistajanvaihdostapauksia eri paikkakunnilta Etelä-Pohjanmaan alueelta. Casejen valinnassa toteutettiin erojen maksimoinnin logiikkaa. Haluttiin saada mahdollisimman erilaisia caseja tutkimukseen. Jokainen 24 valittua yritystä suostuivat case-seurantaan.

3.2 Case-tapausten kuvaus

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi viisi näistä 24:stä casesta, myyjän näkökulmasta.

Taulukko 2. Haastatellut case-yritykset ja niiden taustat.

Caset	OV-vuosi	Vaihdostapa (s=sukupolvenvaihdos y=yrityskauppa)	Ostajatyyppe	Myyntikohteen toimiala	Myyntikohteen henkilöstö
Case A	2008	Liiketoimintakauppa, y	Henkilö	Palvelu	yrittäjä + osa- aikainen
Case B		Osakekauppa, y	Henkilö	Teollisuus	Ei tietoa
Case C	2008	Osakekauppa, y	Henkilö	Teollisuus	8 + yrittäjä
Case D		Liiketoimintakauppa, y	Yritys	Teollisuus	42
Case E	2010	Osakekauppa, s	Henkilö	Teollisuus	Alle 20

3.2.1 Case A

Myyjän ominaisuudet

Myyjä on 62-vuotias naispuolinen henkilö, omistajanvaihdoksen aikoihin hän oli 58-vuotias. Hän on käynyt kansakoulun, kauppakoulun ja hän on suorittanut kauppateknikon tutkinnon. Lisäksi hän on suorittanut ”lady’s business” –koulutuksen sekä kaupanerikoismiehentutkinnon. Hän on toiminut suuren osan elämästään kaupanalalla. Hän aloitti 16-vuotiaana työt päivittäistavarakaupassa, jossa työskenteli kun koulusta oli lomaa. Valmistuttuaan kauppakoulusta hän työskenteli samassa kaupassa vielä kolme vuotta. Tämän jälkeen hän meni konttoritöihin, jossa vietti seitsemän vuotta, mutta ei tuntenut sen olevan mieluista työtä, vaikka palkka oli hyvä. Hän meni konttoritöidensä ohella töihin erääseen erikoistavara-kauppaan, jossa yleni myyjästä myymäläpäälliköksi, ja a tällöin hänellä oli vastuul-

laan neljä eri myymälää. Vuonna 1984 hän osti yhden näistä liikkeistä. Hän piti kauppaa lähes 20 vuotta, kunnes 58-vuotiaana myi yrityksensä, omien sanojensa mukaan iän tullessa vastaan. Tämän jälkeen hän siirtyi toimialapäällikön tehtäviin. Lisäksi hänellä on haastatteluhetkellä vielä pieni yritys, joka on tavallaan enemmän harrastus.

Myyntikohteen ominaisuudet

Myyjä toimi neljän liikkeen myymäläpäällikkönä, kun liikkeet menivät myyntiin ja hän osti niistä yhden vuonna 1984. Yrityksen nimi muutettiin, toimiala pysyi samana. Yritykselle on vuosien saatossa tullut kilpailua, mutta kauppa kävi ihan hyvin. Omistajanvaihdoshetkellä yritys työllisti yrittäjän ja yksi työntekijä oli osaikaisena. Liikevaihto oli keskimäärin 11 000€-17 000€ kuukaudessa.

Kehittämistoimenpiteinä yritykseen otettiin uusia tuotemerkkejä myyntiin. Yrityksellä oli asiakkaille ”klubi”, johon kuuluville lähetettiin kirjeitä ja tekstiviestejä informoimaan esimerkiksi uusista tuotteista. Yrityksen kirjanpito kuului tilitoimistolle, joka hoiti tulosilmoitukset, laskut jne. Kilpailutilannetta seurattiin jonkin verran, saman alan yrityksiä oli lähekkäin muutamia, mutta se koettiin vain hyväksi asiaksi, kun mahdolliset asiakkaat liikkuvat lähialueella. Taloutta ei liiemmin suunniteltu.

Omistajanvaihdosprosessi

Myyjä suunnitteli ”pari” vuotta omistajanvaihdosta. Hän käytti suunnittelussa apuna asiantuntijaa Etelä-Pohjanmaan yrittäjistä.

Prosessi aloitettiin laittamalla myynti-ilmoitus lehteen. Ensimmäiset neuvottelut menivät pieleen, kun ostajaehdokkaan kanssa ei päästy yhteisymmärrykseen. Liikkeestä tehtiin sittemmin juttu maakunnalliseen lehteen, joka kirvoitti paljon kyselyjä yrityksestä. Lopulta hänelle tehtiin ostotarjous, johon hän teki vastatarjouksen, ostaja teki vielä viimeisen tarjouksen ja joka hyväksyttiin. Hinnasta päästiin yhteisymmärrykseen melko helposti. Kauppakirjan laati mahdollisesti ostajan isä, mutta myyjä ei tarkalleen muista asiaa.

Myyjä ei tuntenut ostajaa, mutta ostajan äiti oli myyjän asiakas/tuttu. Kyseessä oli liiketoimintakauppa.

Myyjä ehdotti itseään kaupan jälkeen avuksi ostajalle kauppaan liittyvissä asioissa, ja mietti että yrityksessä olisi voitu toimia vielä jonkin aikaa ”rinnakkain”. Ostajalla oli kuitenkin omat selkeät visiot, miten hoitaa yritystä ja hän muutti sen nimenkin heti. Myyjä arveli tämän ostajan menettäneen tämän vuoksi jonkin verran asiakkaita, sillä yritys oli hänen mielestään ehtinyt 25 vuoden aikana henkilöityä häneen.

3.2.2 Case B

Myyjän ominaisuudet

Yrityksessä perustajina alun perin toistakymmentä omistajaa, joilla jokaisella omat ajatuksensa yrityksen kehittämisestä. Tässä haastattelussa on entinen hallituksen puheenjohtaja. Hänen koulutuksensa tai ikänsä ei tule esille haastattelussa. Haastateltava on toiminut samankaltaisissa tehtävissä 80-luvun lopulta ja on mukana useissa eri firmoissa. Omistajanvaihdoshetkellä yrityksen omisti toinen yritys ja yksityishenkilö, toimitusjohtaja.

Myyntikohteen ominaisuudet

Myyntikohde oli kannattava yritys, jossa tulostase oli hyvä. Yrityksessä useita omistajia, ja ala sellainen, ettei yritys henkilöitynyt kehenkään. Yrityksessä panostettiin kannattavuuden kehittämiseen. Strategiat tehtiin kolmen vuoden tähtäimellä, sekä vuosisuunnitelmat ja näiden mukaan myös toimittiin. Kasvua tapahtui tasaisesti. Mikäli yrityksen tuotteissa oli kehittämistarpeita, niin niihin panostettiin sen verran kuin katsottiin olevan varaa huomioon ottaen että omistajana yksityisihminen. Joka paikkaa ei lähdetty kehittämään kerralla, vaan se alue mitä kehitettiin, kehitettiin kunnolla ensin. Yrityksen tulot olivat omistajanvaihdoksen aikoihin kotimaan varassa.

Yrityksessä tarkat tulosraportit ja talouteen liittyvät asiat olivat tarkasti tiedossa. Reklamaatioita oli ollut erittäin vähän ja toimitusvarmuus oli ollut lähellä 100 %.

Omistajanvaihdosprosessi

Omistajanvaihdosprosessi lähti siitä, että omistajaosapuolten välillä keskusteltiin, haluavatko osapuolet luopua yrityksestä. Ostajaehdokkaita lähdettiin hakemaan ja tehtiin yritysesittely. Ostajaehdokkaita löytyi, mutta yhden kanssa aloitettiin neuvottelemaan. Neuvottelut alkoivat kevätkesällä ja syksyllä tehtiin kaupatneuvottelut, jotka arviolta kestivät neljä kuukautta.

Ostaja oli silloisen toimitusjohtajan tuttava, mutta tarkempaa suhdetta ei kerrota. Ostajaehdokkaita mm. oli muita yrityksiä, mutta ostajaan päädyttiin silloin toimitusjohtajan kannalta parhaaseen vaihtoehtoon.

Omistajanvaihdoksen tekninen tapa oli osakekauppa. Kauppahinnasta ei tullut erimielisyyksiä omistajien välillä, koska yritys oli hyvin kannattava ja sen asiat olivat järjestyksessä. Haastateltava luonnehtii kauppaa helpoksi. Kauppahinta perustui puhtaasti lukuihin, sekä siihen että silloiselle toimitusjohtajalle lähdettiin etsimään sopivaa partneria, kun hän jäi vähemmistöosakkaaksi yritykseen.

Haastateltava kertoo tehneensä itse kauppakirjat. Ostajan puolella oli kuitenkin asiantuntija, joka katsoi kauppakirjat läpi kummankin osapuolen toiveesta. Asiantuntijan käyttö kauppakirjojen tarkistamisessa oli haastateltavan mielestä kummankin osapuolen etu, mikäli itseltä ei löydy perehtyneisyyttä aiheeseen. Mikäli kauppakirjoissa olisi jotain virheellistä, niin ne katsotaan myyjän eduksi eli ostajan kannalta asiantuntijan käyttö on todella suositeltavaa.

Haastateltava jatkoi omistajanvaihdoksen jälkeen hallituksen puheenjohtajana vuoden verran. Yrityksessä toteutettiin sitten ns. loppuomistus eli entinen vähemmistöosakkaaksi jäänyt toimitusjohtaja myi oman osuutensa. Tällöin myös haastateltava poistui yrityksen toiminnasta.

Haastateltava ei ollut täysin tyytyväinen omistajanvaihdokseen. Hänen mielestään ostaja epäonnistui yrityksen haltuunotossa. Haastateltava olisi mielellään nähnyt parempaa yhteistyötä vähemmistöosakkaaksi jääneen toimitusjohtajan ja ostajan välillä. Omistajanvaihdosprosessissa epäonnistuneeksi hän näkee myös ostajan valinnan. Hän näkee haltuunoton tärkeämpänä asiana kuin esimerkiksi kohteen tai oston yhteydessä olevat epäkohdat.

3.2.3 Case C

Myyjän ominaisuudet

Tässä casessa myyjänä on miespuolinen henkilö, joka oli omistajanvaihdos hetkellä 58-vuotias. Hänen koulutustaustastaan ei ole tietoa. Myyjä osti yrityksen vuonna 1992 tai 1993, jolloin yrityksen liikevaihto oli muutamia satojatuhansia euroja ja jonka hän kolminkertaisti ensimmäisessä liikevaihdoskirjauksessa hänen aikanaan.

Hän päätti luopua yrityksestään, kun toinen yritys alkoi tiedustelemaan, olisiko hänen yrityksensä myynnissä. Myyjälle tämä tuli yllätyksenä, eikä hän ollut miettinyt yrityksen myyntiä tätä ennen. Hän alkoi kuitenkin miettiä, että ikää ja työvuosia alkaa olla sen verran, että voisi myydä yrityksensä. Hänen päätökseensä mahdollisesti vaikutti hyvät kokemukset hänen vaimonsa yrityksen myynnistä.

Myyjä aloitti kauppaneuvottelut häntä lähestyneen yrityksen kanssa, mutta kaupoja yrityksen kanssa ei kuitenkaan syntynyt. Myyjää häiritsi ostajaehdokasyrityksen pyyntö saada rahoitukseen maksuaikaa. Myyjä oli kuullut, että hänen yrityksestään ollaan muuallakin kiinnostuneita. Myyjä myi lopulta yrityksensä vanhalle työtutulle, jonka kanssa hänellä oli aikaisemmin virityksiä yhteisyrityksestä, mikä ei kuitenkaan koskaan toteutunut.

Myyjä sopi ostajan kanssa, että hän toimii omistajanvaihdoksen jälkeen mentorina puoli vuotta. Ostaja ei kuitenkaan koskaan ottanut uudestaan yhteyttä myyjään. Myyjä onkin omien sanojensa mukaan ”vetänyt happea” omistajanvaihdoksen jälkeen, mutta on kuitenkin pitänyt itsensä ”ajan hermolla”. Hän on matkustellut ympäri maailmaa ja suunnitellut tulevaa. Hän kertoo myös, että kauppojen myötä iso kivi putosi sydämeltä, vaikka firmalla meni hyvin ja velkaa ei ollut, mutta henkinen vastuu oli sen verran kova.

Myyntiyrityksen ominaisuudet

Omistajanvaihdoksen aikaan yrityksen liikevaihto oli n. 2,5 miljoonaa euroa ja se työllisti kahdeksan työntekijää. Viennin osuus liikevaihdosta oli noin 90 %. Yrityksellä oli maailmanlaajuisesti asiakkaita 52:ssa eri valtiossa. Myyjä kertoo, että

vienti ulkomaille on tapahtunut aina ilman reklamaatioita, ja hän pitää sitä todella tärkeänä asiana. Myyjä perustelee viennin suurta prosenttiosuutta liikevaihdosta sillä, että kotimaassa on liian kova kilpailu.

Myyjä kertoo, että hänen aikanaan yrityksessä ei ollut minkäänlaista tuotannonohjausjärjestelmää, jota hän piti isona puutteena. Hän sanoo kuitenkin, että aina selvittiin ilman sitäkin. Tilitoimisto ilmoitti aina kuukausittain, miten menee. Muita puutteita yrityksessä hänen aikanaan oli jälkiseurannan puute sekä kielitaidon puute, mutta näistäkin aina selvittiin ”nippa nappa”. Yrityksen laatujärjestelmän loi hänen poikansa, joka luotiin asiakkaiden tyytyväisenä pitämiseen.

Omistajanvaihdosprosessi

Prosessi lähti siitä, kun naapuriyritys tuli kyselemään myyjältä, olisiko hänen yrityksensä myynnissä. Myyjä omisti yrityksestä 100 %. Myyjä neuvotteli ostajaehdokasyrityksen kanssa puoli vuotta, mutta sopimusta ei saatu aikaiseksi. Yrityksen lopulta ostaneen henkilön kanssa hän neuvotteli kuukauden verran ennen kauppakirjojen tekoa.

Myyjä sorvasi kauppahinnan mieleisekseen jo ensimmäisissä kauppaneuvotteluissa ostajaehdokasyrityksen kanssa. Yrityksen ostaneen henkilön kanssa hänen ei tarvinnut taistella kauppahinnasta. Myyjä antoi ostajalle noin miljoonan euron lainan siihen asti, että ostaja saa rahoituskuviot kuntoon. Korkoprosentti lainalle oli myyjän mukaan vähintään kuusi. Tämä oli myyjän osalta myös luottamuksenosoitus ostajaa kohtaan, ostajahan oli myyjän vanha työtuttu ja myyjä itse ehdotti ostajalle yrityksensä ostamista. Myyjä kertoi hoitaneensa veroasiat saman tien kuntoon ja maksaneensa suuren määrän veroja.

Kauppakirja tehtiin pankissa. Ostajan puolella asiantuntija-apuna oli tilintarkastaja. Sopimuksessa oli myös kohta, jossa myyjälle määrättiin 5 vuoden kilpailukiello alalle.

Vaikka myyjä kertoo olevansa tyytyväinen omistajanvaihdokseen ja sen jälkeiseen aikaan hänelle henkilökohtaisesti, hän ei kuitenkaan ole tyytyväinen omistajanvaihdoksen jälkeisiin tapahtumiin yrityksen ja ostajan kannalta. He olivat ostajan kanssa sopineet, että myyjä toimii mentorina vielä puolivuotta omistajanvaihdok-

sen jälkeen. Myyjä olisi halunnut perehdyttää sidosryhmät uuteen omistajaan. Ostaja ei kuitenkaan koskaan ottanut yhteyttä uudestaan myyjään. Myyjä kertoo, että hänen mielestään omistajanvaihdosprosessin saattaminen kunnialla loppuun omistajanvaihdoksen jälkeen kestäisi jopa kolme vuotta, ja hän olisi ollut valmis tänä aikana tarpeen vaatiessa mentoroimaan uutta yrittäjää. Myyjä on vahvasti sitä mieltä, että hänen olisi pitänyt olla saada auttamassa uutta yrittäjää pääsemään kiinni yritykseen paremmin. Myyjä kertoo, että hänen jälkeensä yrityksellä on mennyt huonommin, työntekijöitä on lomautettu ja asiakkaita on hävinnyt.

3.2.4 Case D

Myyjän ominaisuudet

Myyjän ikä tai koulutustausta ei tule ilmi haastattelussa. Myyjä ei ole yrityksen perustaja. Yritys on perustettu vuonna 1987, myyjä on tullut yrityksen osakkaaksi ja toimitusjohtajaksi 2007. Hän on ollut itse kaksi kertaa ostajan roolissa yrityskaupassa sekä kaksi kertaa myyvänä osapuolena.

Tässä tapauksessa ei ole kyse koko yrityksen myynnistä, vaan hänen yrityksensä oli kolme eri päähaaraa, joista myytiin yksi liiketoimintakaupassa. Ostajana oli toinen yritys, joka oli myyjälle tuttu jo yhteistyöstä tämän myydyin päähaaran toiminnan tiimoilta. Myyjä jatkaa yrityksensä johdossa.

Myyntiyrityksen ominaisuudet

Kaupan kohteena siis oli yksi yrityksen kolmesta päähaarasta. Kaupankohteen toiminnan liikevaihdollinen arvo oli noin kaksi miljoonaa euroa vuositasona. Kaupassa siirtyivät tuotteen valmistusoikeudet, sekä myyntiyrityksen tämän osahaaran asiakkuussuhteet, sekä muutamia laitteita.

Myyjäyrityksen tämän liiketoimintakaupan jälkeen on enää kaksi päähaaraa kolmen sijaan. Liikevaihto on noin 5,5 miljoonaa ja työntekijöiden määrä on 42.

Myyjäyrityksellä on kattava taloushallintojärjestelmä käytössään. Myyntiin ja ostoon liittyvät asiat hoidetaan yrityksen sisällä, mutta kirjanpito on ulkoistettu. Asiakasrekisteri löytyi myös samasta hallintojärjestelmästä.

Kaupassa oli kyse lähinnä siitä, että myyvä yritys halusi keskittyä enemmänkin heille tärkeämpiin kahteen muuhun osa-alueeseen. Pakkoa ei ollut myydä, mutta se oli kumpaakin osapuolta ajatellen järkevämpi vaihtoehto. Myyjä ennustaa, mikäli tätä liiketoimintakauppaa ei olisi tapahtunut, vaihtoehtona olisi ollut se, että kumpikin yritys olisi joutunut panostamaan muutaman miljoonaan investointiin parin vuoden sisällä ja joutunut kilpailemaan markkinaosuudesta, joka olisi kummallekin yritykselle huonompi vaihtoehto. Myyjäyritys olisi näin ollen joutunut jättämään näitä sen kahta muuta päähaaraa sillä hetkellä vahvaa päähaaraa vähemmälle huomiolle. Tällä myydyllä osalla oli myös kolme heitä suurempaa ja kolme samankokoista kilpailijaa markkinoilla.

Omistajanvaihdoksen jälkeen myyjäyrityksen liikevaihto laski miljoona euroa. Työntekijöitä ei ole irtisanottu, mutta ”luonnollisen vaihtuman” kautta on lähtenyt neljä työntekijää, eikä heidän tilalleen ole palkattu uusia.

Yrityksen tulevaisuudennäkymiä haastatteluhetkellä on avata uusi toimipaikka ja järkevän kasvun hakeminen ilman ”konhottamista”.

Omistajanvaihdosprosessi

Prosessi lähti keskustelusta yhteistyöyrityksen kanssa myydä heille heidän liiketoimintaansa osa myyjäyrityksestä. Kauppaan kuuluivat valmistusoikeudet, mallioikeudet, asiakaskunta ja jonkin verran laitteistoa. Sopimukseen kuului myös kilpailukielto myyjäyritykselle.

Ensimmäisistä puheista kauppakirjan tekoon kului aikaa noin yksi vuosi. Neuvotteluaikana oli voimassa vaitiolosopimuksia. Molemmat osapuolet tekivät oman arviotonsa kauppahinnasta myyjäyritykseltä lähtöisin olevien tietojen perusteella. Arviot olivat hyvin samankaltaisia ja haastateltava kertookin, ettei hinnasta ollut oikeastaan erimielisyyksiä. Ostajayritys maksoi kauppahinnan kokonaan ilman ulkopuolisia rahoittajia.

Tilintarkastajaa käytettiin apuna arvioimassa kauppaan kuuluneiden koneiden arvoa määriteltäessä. Verotukselliset ongelmat haluttiin välttää. Kauppakirjat ja muut asiakirjat teki myyjäyrityksen tilintarkastaja. Haastateltava on ehdottomasti sitä mieltä, että kauppakirjat ja muut dokumentit tällaisissa tilanteissa on hyvä teettää

ammattilaisilla, että kaikki menee varmasti lakien mukaan. Myyjäyritys teki vielä ostosopimuksen ostajayrityksen kanssa, koska heillä tarve näihin tuotteisiin edelleen.

Myyjä on tyytyväinen omistajanvaihdosprosessiin ja tavoitteet on saavutettu. Haastattelun aikoihin kaupasta oli kulunut vuosi ja myyjä kertoo, että lopullisen tiedon siitä, tehtiinkö oikea ratkaisu, saadaan vasta kahden tai kolmen vuoden päästä haastatteluajankohdasta. Jälkikäteen ajateltuna myyjä kuitenkin tunnustaa, että lopputulos oli hieman positiivisempi kuin mitä ensin ajateltiin. Kauppahinta näin ollen jäi ehkä myyjän kannalta hieman alakanttiin. Hän kertoo kumminkin, että molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä kauppaan suurimmaksi osaksi. Keskusteluja on käyty puolin ja toisin ja kumpikin osapuoli on sitä mieltä, että tuli tehtyä oikea ratkaisu kun kauppa solmittiin.

3.2.5 Case E

Myyjän ominaisuudet

Myyjän ikä ei tule haastattelussa esille. Hänen koulutustaustansa on kauppaopisto sekä maatalouskoneteknikko. Valmistuttuaan hän työskenteli kaksi tai kolme vuotta pankissa. Hänen vanhempansa olivat yrittäjiä. Hänellä oli yksi yritys jo ennen tätä, josta tässä haastattelussa puhutaan, mutta se meni laman aikana konkurssiin. Hänellä oli ennen omistajanvaihdosta takanaan 35 vuoden yrittäjäura. Koettu sydänkohtaus sai hänet ajattelemaan, että elämässä voisi tehdä vielä jotain muutakin kuin töitä.

Hän myi yrityksensä omalle tyttärelleen ja tämän miehelle eli tavallaan kyseessä on sukupolvenvaihdos. Alun perin kyseessä oli kolmen yrityksen osuustoiminta-ajatus. Haastateltava kuitenkin osti muut perustajat pois ja otti mukaan alaa tuntevan toisen omistajan, mutta hänet ostettiin jo pois aiemmin tässä haastateltavan myyjän tyttären ja vävyn puolelta. Haastateltava myyjä ostettiin pois myöhemmin, mutta hän omistaa edelleen 10 % yrityksestä. Myyjä on myös mukana hallituksessa. Haastatteluhetkellä hän on edelleen töissä ”puolipäiväisenä” ja toimii lähinnä

uusien ja vanhojen tuotteiden kehitystyössä sekä joidenkin vanhojen asiakassuh-
teiden vastaavana. Hän käy päivittäin konttorilla edelleen.

Myyntikohteen ominaisuudet

Ennen omistajanvaihdosta yrityksen liikevaihto oli noin 3,5 miljoonaa. Työntekijöitä oli alle kaksikymmentä. Kansainvälisen viennin osuus ennen omistajanvaihdosta oli 50 prosentin luokkaa, haastattelun aikoihin se oli 90 %.

Myyjän aikana hän päätti ja sanoi viimeisen sanan kaikista yrityksessä tapahtuvis-
ta asioista, tämä on omistajanvaihdoksen myötä muuttunut ja vastuuta jaetaan
useammalle taholle.

Tuotannonohjausjärjestelmää ei ollut ennen omistajanvaihdosta, nyt sellainen on
kehitteillä. Se räätälöidään juuri tämän yhtiön tarpeisiin. Kustannuslaskelmista hän
kertoo, että hänen aikanaan hinnoiteltiin miten hyvältä tuntui ja viivan alle jäi tar-
peeksi katetta, mutta tämäkin on muuttunut laskelmoivampaan suuntaan omista-
janvaihdoksen myötä. Taloussuunnitelmat hoidettiin menemällä pankinjohtajan
juttusille ja hänen sanojensa mukaan lainan sai saman tien. Budjetti laadittiin puo-
lenvuoden välein.

Omistajanvaihdosprosessi

Prosessi lähti käyntiin, kun myyjä ehdotti kauppakorkeakoulusta valmistuneelle
tyttarelleen ja tämän miehelle, että he ostaisivat ensin ulos myyjän yhtiökumppanin
ja hetken päästä itse myyjän. Rahoituskuvioita miettiessä meni kahdesta kolmeen
vuotta, ja he turvautuivat ammattilaisen apuun etsiessään ratkaisua tähän. Pankki
ja Finvera saatiin auttamaan rahoituksessa. Yksi vakuuksista oli jättää 10 % yri-
tyksestä myyjän haltuun. Myyjä oli käynyt muutamia neuvotteluja myös ulkopuolis-
ten ostajien kanssa, mutta niistä ei tullut mitään.

Hintaneuvotteluja ei käyty, vaan myyjä ilmoitti hinnan, ja asiasta ei tarvinnut neu-
votella. Myyjälle oli helpompaa nähdä yrityksen menevän sukuun eikä ulkopuolis-
ten käsiin. Pyyntihinta muodostui siitä, että sen piti olla sellainen millä myyjä pys-
tyy ”pärjäämään” koko loppuelämänsä, vaikkei tekisi enää töitä. Sukupolvenvaih-
doksen olleessa kyseessä, asia kierrätettiin verottajan kautta, mutta tämä ei vai-
kuttanut hintapyyntöön.

3.3 Yhteenveto caseista

Myyjän ominaisuudet

Näistä viidestä käsiteltävästä casesta vain kahdessa tuli ilmi myyjän ikä. Kummassakin tapauksessa myyjä oli omistajanvaihdoshetkellä 58-vuotias. Myyjistä neljä viidestä oli miehiä ja yksi nainen.

Koulutustausta tulee esille vain kahdessa casessa. Kummassakin tapauksessa myyjällä on kaupallisenalankoulutus. Tarkemmin kerrottuna toisella on kauppateknikontutkinto kauppakoulusta ja toinen on käynyt kauppakoulun sekä suorittanut maatalouskoneteknikontutkinnon.

Myyjän kokemuksesta kerrotaan hieman jokaisessa casessa. Kolmessa casessa kerrotaan tarkemmin, kuinka kauan myyjät olivat kyseisen yrityksen johdossa. Kolmessa tapauksessa kyse on ollut n. 20 vuoden ajasta yrityksen johdossa, yhdessä tapauksessa myyjä oli toiminut yrittäjänä 35 vuotta. Yhdessä tapauksessa kyseessä oli vajaa 5 vuotta yrityksen osakkaana ja johtajana toiminut, mutta tässä casessa oli kyse ainoastaan yrityksen yhden osa-alueen myynnistä ja myyjä toimiikin edelleen tai ainakin haastatteluhetkellä toimitusjohtajana.

Vain yhdessä tapauksessa myyjä jäi eläkkeelle yritysmyyntin jälkeen. Yhdessä tapauksessa myyjä siirtyi palkkatöihin toiseen organisaatioon. Yhdessä tapauksessa myyjälle jäi edelleen 10 % yrityksestä ja toimii puolipäiväisenä ”jokapaikan höylänä” yrityksessä. Yhdessä case-tapauksessa jäi myyjän jatko epäselväksi.

Ainakin kahdesta casesta välittyy, että myyjä oli yrityksessään hyvin vahva johtaja, joka sanoi jokaiseen asiaan viimeisen sanan ja toimi yrityksessä joka osa-alueella, vaikka kummassakin tapauksessa oli useita työntekijöitä. Yhdessä tapauksessa kyseessä oli vain yhden ihmisen yritys, joka oli personoitunut hyvin voimakkaasti yrittäjään, joka näkyi uuden yrittäjän menettämissä vanhoissa asiakkaissa. Kahdessa tapauksessa myyjäyrittäjän henkilöityminen yrityksessä ei haastattelujen perusteella välittynyt olevan kovin voimakas.

Myyntikohteiden ominaisuudet

Yrityksen koko työntekijöiden ja liikevaihdon mukaan tulee ilmi neljässä tapauksessa. Yhdessä tapauksessa kyse oli vain yrittäjän ja yhden osa-aikaisen työntekijän työllistämästä mikroyrityksestä, jonka liikevaihto oli keskimäärin 11 000€-17 000€ kuukaudessa. Yhdessä caseissa kysymyksessä oli 8 työntekijän yritys, jonka liikevaihto oli 2,5 miljoonaa vuodessa. Suurimmassa case-tapauksessa kyse oli yhden yrityksen osahaaran liiketoimintakaupasta, yritys työllistää 42 ihmistä ja liikevaihto oli 5,5 miljoonaa vuodessa. Myydyn toiminnan liikevaihdollinen arvo oli noin kaksi miljoonaa euroa. Yhdessä tapauksessa yrityksen liikevaihto oli omistajanvaihdoshetkellä 3,5 miljoonaa vuodessa ja työntekijämäärä oli alle kaksikymmentä.

Yhteistä kaikissa yrityksissä on, että ne olivat kaikki kannattavia, eikä myyjillä ollut missään tapauksessa ihan täydellistä pakkorakoa myydä. Kahdessa yrityksessä viidestä ulkomaanvienti oli tärkeämmässä roolissa, kuin kotimaan markkinat. Ohjausjärjestelmiä oli käytössä niin ikään kahdessa case-yrityksessä. Kahdessa yrityksessä niitä ei ollut myyjän aikana, mutta nyt sellaisia on kehitteillä. Tuotteiden kehittämistyöhön panostaminen nähtiin tärkeäksi kahdessa yrityksessä.

Omistajanvaihdosprosessi

Neljästä tapauksessa viidestä yritys tai osa sen liiketoimintaa myytiin ulkopuoliselle; kolmessa tapauksessa yksityishenkilölle ja yhdessä tapauksessa ostajayritykselle. Yhdessä tapauksessa kyse oli sukupolvenvaihdoksesta ainakin osittain, sillä tässä tapauksessa myyjän tytär ja hänen miehensä ostivat yrityksen. Kaikissa caseissa omistajanvaihdos toteutettiin entuudestaan tutun ostajan kanssa, lukuun ottamatta yhtä casea, jossa tosin ostajan äiti oli myyjän tuttu.

Omistajanvaihdosprosessit olivat caseissa hyvin erilaiset. Kahdessa tapauksessa yritys laitettiin suoraan myyjän toimesta myyntiin, potentiaalisia ostajia etsimällä. Yhdessä tapauksessa prosessi alkoi siitä, kun naapuriyritys tuli tiedustelemaan, myyjältä, olisiko hänen yrityksensä myynnissä. Myyjä neuvotteli yrityksen kanssa, mutta päätyi lopulta myymään yrityksen vanhalle liikekuttulleen. Tapauksessa, jossa myytiin osa liiketoiminnasta toiselle yritykselle, omistajanvaihdokseen päädyttiin neuvotteluilla yhteistyöyrityksen kanssa, eikä muita ostajia etsitty. Yhdessä caseissa myyjä ehdotti itse tyttärelleen ja tämän miehelle, että ostaisivat hänen yrityk-

sensä. Kolmessa casessa myyntitaho neuvotteli useamman kuin yhden ostajaehdokkaan kanssa.

Kaikissa tapauksissa päästiin lopullisen ostajan kanssa yhteisymmärrykseen hinnasta melko vaivattomasti ja kauppasopimukseen päättyvissä neuvotteluissa olleet osapuolet olivatkin hyvin lähellä toisiaan hinta-arvioinnissa kaikissa tapauksissa. Kahdessa tapauksessa ensimmäisten ostajaehdokkaiden kanssa neuvottelut menivät pieleen juuri taloudellisten erimielisyyksien takia. Sukupolvenvaihdospauksessa hinnasta ei neuvoteltu lainkaan, vaan myyjä ilmoitti suoraan viimeisen hinnan ilman vaihtoehtoja.

Omistajanvaihdokseen liittyvien asiantuntijoiden palveluja käytettiin kahdessa tapauksessa suunnitteluvaiheessa. Suunnitteluvaiheen asiantuntijat auttoivat, ainakin yhdessä tapauksessa, ratkaisevasti rahoituksen hankkimisessa. Sopimuksen tekovaiheessa kaikissa caseissa käytettiin asiantuntijoita, vähintään ostajan puolelta. Yhdessä casessa kauppasopimus tehtiin pankissa tilintarkastajan ollessa asiantuntijana. Neuvotteluihin aikaa meni suurin piirtein yksi vuosi niissä caseissa jossa tämä tulee ilmi.

Kaikissa caseissa myyjät ovat itse tapahtuneesta omistajanvaihdoksesta melko tyytyväisiä. Itse omistajanvaihdosprosessiin ei yksikään myyjä ole täysin tyytyväinen. Lopulliseen kauppahintaan oltiin tyytyväisiä lukuun ottamatta yritysten välistä liiketoimintakauppaa. Haastattelussa myyjäosapuoli kertoo, että vuoden jälkeen omistajanvaihdoksesta huomattiin, että lukujen perusteella kauppahinta olisi voinut olla korkeampi. Tässä tapauksessa kuitenkin muuten oltiin tyytyväisiä omistajanvaihdokseen.

Kolmessa tapauksessa myyjä on ollut pettynyt omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan. Yhdessä tapauksessa siksi, että vaikka myyjä ja ostaja sopivat, että myyjä auttaa ja perehdyttää uuden ostajan paremmin yrityksen toimintaan ja sidosryhmiin, ei ostaja ole ottanut myyjään yhteyttä asian tiimoilta. Yhdessä tapauksessa myyjä ehdotti ostajalle, että he voisivat tehdä hetken aikaa töitä rinnakkain, mutta ostaja ei suostunut. Kummassakin tapauksessa myyjät kertovat uuden yrittäjän menettäneen asiakaskontakteja ja toisessa tapauksessa jopa työntekijöitä jouduttiin lomauttamaan.

Yhdessä casessa myyjä kertoo ostajan epäonnistuneen yrityksen haltuunotossa. Tämä johtui puutteesta vähemmistöosakkaaksi jääneen toimitusjohtajan ja ostajan välillä. Myyjän mielestä tässä tapauksessa myös ostajan valinta oli väärä. Haastateltava kertoo, että hänen mielestään omistajanvaihdosprojektissa haltuunotto on tärkeämmässä roolissa kuin esimerkiksi kohteen tai oston yhteydessä olevat epäkohdat.

Sukupolvenvaihdostapaus oli ainoa, jossa myyjä oli täysin tyytyväinen ostajaan. Suurimmaksi ongelmaksi näiden casejen perusteella omistajanvaihdoksessa koetaan se, että vanhaa omistajaa (myyjää) ei hyödynnetä mentorina uuden omistajan (ostajan) taholta. Näissä tapauksissa myyjällä olisi ollut halua tähän tehtävään, mutta ostajat eivät myyjien mukaan olleet kiinnostuneita tästä, joka saattoi olla heille negatiivinen asia liiketoiminnan kannalta.

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

4.1 Yhteenveto tuloksista

Tämän opinnäytetyön aiheena on omistajanvaihdos yrityksissä ja tavoitteena on analysoida jo tapahtuneita omistajanvaihdosten toteutuksia myyjän näkökulmasta. Opinnäytetyössä on analysoituna viidestä tapahtuneesta omistajanvaihdoksesta myyjän näkökulma.

Tässä opinnäytetyössä analysoidut haastattelut on toteutettu toisen tutkimuksen yhteydessä. Kyseessä on Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen – Case-tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä” –tutkimus, jossa on mukana 24 omistajanvaihdoksen käyneen yrityksen ostajat ja myyjät haastateltuna. Tämän tutkimuksen toteuttivat: Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää ja Erkki Petäjä.

Näissä viidessä tässä opinnäytetyössä käsitellystä omistajanvaihdostapauksesta, myyjän näkökulmasta, myyjät olivat yhtä lukuun ottamatta toimineet vuosikymmeniä yrityksen johdossa. Pisin yrittäjäkokemus oli 35 vuotta ja lyhin noin 5 vuotta, kolmessa tapauksessa kokemus oli noin 20 vuotta. Vain yhdessä tapauksessa myyjä jäi eläkkeelle myynnin jälkeen, muissa tapauksissa he jatkoivat joko saman yrityksen palveluksessa tai toisen organisaation palveluksessa.

Kolmessa tapauksessa välittyy voimakas yrittäjäpersoonaa, jotka sanoivat viimeisen sanan kaikessa yrityksessä. Kahdessa tapauksessa myyjäpersoonaa ei vaikuttanut niin voimakkaalta, mutta tässä on oletettavasti kyse suuremmista yrityksistä.

Yrityksen koot vaihtelivat vain yrittäjän työllistävästä ja 11 000€ - 17 000€ kuukaudessa liikevaihdon omaavan pienyrityksestä, 42 ihmistä työllistävään 5,5 miljoonan euron liikevaihdon omaavaan yritykseen. Yhteistä kaikissa tapauksissa on, että yritykset olivat taloudellisesti hyvin kannattavia.

Neljässä tapauksessa yritys myytiin entuudestaan tutulle ostajalle. Yhdessä tapauksessa kyse oli sukupolvenvaihdoksesta. Kahdessa tapauksessa yritys myytiin ensimmäiselle ostajaehdokkaalle. Kaikissa omistajanvaihdokseen johtaneissa neu-

votteluissa hinnasta oltiin melko samaa mieltä myyjän ja ostajan puolelta. Asiantuntijoita käytettiin kaikissa tapauksissa sopimusvaiheessa.

Omistajanvaihdokseen oltiin kaikissa tapauksissa melko tyytyväisiä. Yhdessä tapauksessa myyjätaho kertoi haastattelussa, että ostajavalinta oli väärä. Omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan ei oltu täysin tyytyväisiä missään tapauksessa.

4.2 Johtopäätökset

Näiden casejen perusteella suurimmat ongelmat omistajanvaihdoksissa liittyvät omistajanvaihdoksen jälkeiseen aikaan. Myyjät kokevat, että uusi omistaja ei hyödynnä heidän kokemustaan ja asiantuntijuuttaan tarpeeksi tai lainkaan. Myyjillä on kuitenkin vuosien kokemus yrityksen pyörittämisestä ja varsinkin pienemmissä yrityksissä koko yritys saattaa henkilöityä niin vahvasti edelliseen yrittäjään, että uuden yrittäjän olisi todella järkevää hyödyntää heidän osaamistaan yrityksen halutuotossa. Myyjille olisi myös tärkeää saada esitellä uusi omistaja eri sidosryhmille ja siirtää myös heidän silmissään yritys uudelle omistajalle. Myyjät ovat sitä mieltä, että monta ongelmaa olisi voitu välttää sillä, että uusi omistaja olisi hyödynnyt vanhan omistajan tietotaitoa omistajanvaihdoksen jälkeen.

Asiantuntijoiden käyttöä sopimusasioiden hoitamisessa pidettiin myös todella tärkeänä asiana. Asiantuntijoiden avulla sopimuksista ja papereista saadaan sellaiset, että ne ovat lain ja säädösten mukaisia. Näin voidaan välttyä ongelmatilanteilta tulevaisuudessa.

Myyjän ja ostajan näkemys hinnasta tulee olla melko samalla viivalla ja perustua faktoihin. Kaukana olevat käsitykset hinnasta ajavat neuvottelut melko varmasti umpikujaan.

Omistajanvaihdoksen suunnitteluun ja neuvotteluihin kannattaa käyttää riittävästi aikaa. Huolellisella suunnittelulla voidaan edesauttaa omistajanvaihdoksen onnistumista. Asiantuntijoiden käyttö jo suunnitteluvaiheessa on myös suositeltavaa ja ainakin kahdessa tapauksessa, tässä työssä käsitellyistä caseista, käytettiin asiantuntijapalveluita suunnitteluvaiheessa ja tähän oltiin tyytyväisiä. Heidän avullaan

saadaan tietoa siitä, missä yritystä kannattaa kaupitella ja minkälaiseen hintapyytöön kannattaa päätyä.

Vaikka neljässä tapauksessa viidestä tässä työssä käsitellyillä caseissa ostaja oli myyjän tuttu, ei tämä johtanut mitenkään erikoisemmin hyvään lopputulokseen, joten voi ajatella, että välttämättä ei ole parempi myydä yritystä tutulle kuin tuntemattomalle.

LÄHTEET

- Heinonen, J. (2005) Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Pieksämäki: RT-Print Oy.
- Katajavirta, M., Sorama, K., Tall, J. & Varamäki, E. (2012) Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri 2012. Kopio Niini Finland.
- Kess, M. (2011) Onnistunut sukupolvenvaihdos. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.
- Koiranen, M. (2000) Juuret ja siivet – Perheyriyksen sukupolvenvaihdos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lakari, T. (2009) Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- OPAS onnistuneeseen omistajanvaihdokseen (2006). [Verkkajulkaisu]. Centria. [Viitattu 13.11.2013] Saatavana: http://www.centria.fi/omistajanvaihdos/kpamk_netti.pdf
- Pk-yrityksen määritelmä 2005. [Verkkajulkaisu] Elinkeinoelämän keskusliitto. [Viitattu 13.11.2013] Saatavana: http://www.ek.fi/ek/fi/yritysjyys_ym/yritysjyys/tietoa_pk-yrityksista/pk_maaritelma.php
- Pk-yritysbarometri: 2/2011. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Suomen yrittäjät ja Finnvera. [Viitattu 8.7.2013]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/File/cd20d83c-eae8-41ca-937d-1dee7afb9533/Pk-yritysbarometri%20syksy%202011%20-raportti.pdf>
- Pk-yritysten uusi määritelmä – Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli 2006 [Verkkajulkaisu] Euroopan komissio. [Viitattu: 27.9.2013] Saatavana: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf
- Sukupolvenvaihdoksen verohuojennukset. 2012. Suomen Yrittäjät Ry. [Verkkosivusto]. [Viitattu 13.11.2013]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/sukupolvenvaihdos/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyriyksessä. [Verkkosivusto]. [Viitattu 19.6.2013]. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Aloittavien yrittäjien ja pk-yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (Apake). Omistajanvaihdoksen valtakunnallinen koordinointi. Saatavana: http://www.perheyriytsasiantuntijat.fi/www/fi/julkaisut/muut_julkaisut/Johtajuuden_ja_omistajuuden_muutokset_perheyriyksessa.pdf

- Työ- ja elinkeinoministeriö. Ohjeita ”bisneksen” ostajalle. [Verkkosivusto]. [Viitattu 19.6.2013]. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Aloittavien yrittäjien liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (Apake). Omistajanvaihdoksen valtakunnallinen koordinointi. Saatavana: http://www.ely-kes-kus.fi/documents/10191/45001/Ostajan+opas_FI_Ohjeita_bisneksen_ostajalle.pdf/707f11e3-ee53-49b1-b5f3-1392d988dfef
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Yritys myyntikuntoon. [Verkkosivusto]. [Viitattu 19.6.2013]. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007–2013. Aloittavien yrittäjien liiketoimintaosaamisen kehittämisohjelma (Apake). Omistajanvaihdoksen valtakunnallinen koordinointi. Saatavana: http://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/julkaisujen_haku/yritys_myyntikuntoon.98249.xhtml
- Van Teeffelen, L. (2010) Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers. Nyenrode Business Universiteit.
- Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K., Länsiluoto, A., Viljamaa, A., Laitinen, E., Järvenpää M. & Petäjä, E. 2012. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 19.6.2013]. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen – Case – tutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. Seamk julkaisusarja A. Tutkimuksia 9. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-30-7>
- Verotus. 2012. Suomen Yrittäjät Ry. [Verkkosivusto]. [Viitattu 13.11.2013]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/verotus/>

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelulomake

LIITE 1 Haastattelulomake

Myyjä-yrityksen / liiketoiminnan ominaisuudet

- yrityksen koko (lv + henkilöstö)
- toimiala
- riippuvuus omistajasta (kuinka henkilöitynyt/personoitunut yritys oli myyjään eli senhetkiseen omistajaan)
- t&k:n rooli yrityksessä / panostaminen tutkimus- ja kehittämistoimintaan (suhteessa saman alan kilpailijoihin, kuinka paljon yrityksessä on resursoitu kehittämiseen, ei siis pelkästään esimerkiksi uusia tuotteita tai palveluita, vaan myös muunlainen kehittäminen, onko henkilöitä, joiden tehtävänä on nimenomaan kehittäminen)
- kansainvälisyysaste (viennin ja tai tuonnin osuus, prosentteja liikevaihdosta, sen kehittyminen ennen ov:ta)
- ohjausjärjestelmät (it, laatu, talous, asiakas, kirjanpito)
- kustannuslaskenta, miten myyjä seurasi aiemmin kustannuksia (esim. tuote-, asiakas-, vastuualuekohtainen kustannuslaskenta)
- tavoitteet ja mittarit, millaisia tavoitteita ja mittareita myyjällä oli toiminnalle
- rahamääräiset (esim. lv., liikevoitto, SIPO, vakavaraisuus)
- ei –rahamääräiset (esim. laatu, läpimenoaika, reklamaatiot)
- kilpailija-analyysit (tilinpäätökset, kilpailijoiden kustannusrakenneanalyysit & strategiat), seurasiko myyjä kilpailijoita, niiden taloudellista menetystä tai muita toimia
- talouden suunnittelu, millä tavalla myyjä suunnitteli taloutta (budjetointi, balanced scorecard)
- omistajanvaihdoksen suunnittelu (kuinka kauan, kuinka intensiivisesti)

- ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö (minkälaista / ketä ulkopuolista neuvoojaa hyödynnetty ov:n suunnittelussa)

Myyjä-yrittäjän ominaisuudet

- koulutus
- kokemus
- halu luopua, syy myyjän taholta omistajanvaihdokseen (henkilökohtaiset syyt vai yritystoimintaan liittyvät syyt, pakotettu vai vapaaehtoinen)
- suhde yritykseen (perustanut vai ostanut itse aikoinaan)
- suhde jatkajaan (kuinka tuttu entuudestaan, mahdollinen perhesuhde eli oliko luottamusta entuudestaan)
- myyjän tulevaisuuden näkymät (työt, harrastukset jne.) tämän luopumisen jälkeen, myyjän rooli myytyyn yritykseen (töissä, asiantuntijana, hallituksessa tmv.)

Omistajanvaihdosprosessi ja haltuunotto

- pääkohdat haastateltavan mielestä
- kesto (mistä alkoi, mihin päättyi, kauanko kesti)
- tehtiinkö jossain vaiheessa salassapitosopimus, jos kyllä miksi?
- tekninen tapa ja muoto: sukupolvenvaihdos vai yritys/liiketoimintakauppa ulkopuoliselle, jos spv, toteutettiinkö lahjana, lahjanluonteisena kauppana, kauppana.. jos ostajana ulkopuolinen, oliko omistusosuuden kauppa (osakekauppa) vai liiketoimintakauppa

- kaupan kohde, mitä ostettiin (yrityksen osakkeita, liiketoimintaa, muuta mahdollista): miten kaupan kohde täsmentyi?
- löytyikö kauppahinta helposti ostajan ja myyjän kesken, kuinka lopullinen hinta määräytyi (ei kysytä konkreettista kauppahintaa), miten ostaja ja myyjä laskivat oman näkemyksensä kauppahinnasta?
- millainen oli maksuehto, maksettiinko kauppasumma kaupantekotilaisuudessa vai miten?
- rahoitus: ketkä rahoittivat, paljonko ja millä ehdoin? Miten ja ketkä suunnittelivat rahoituksen?
- Miten vakuudet järjestyivät?
- Miten veroseuraamukset arvioitiin etukäteen? Miten ne käytännössä toteutuivat?
- ostajan ja myyjän näkemykset toteutuneesta kauppahinnasta: miten kauppahinta vastasi ostajan ja myyjän odotuksia/tavoitteita?
- kauppakirja: kuka vastasi kauppakirjan laatimisesta? Ketä oli mukana laadinnassa ja missä roolissa?
- ulkopuoliset asiantuntijat: mitä asiantuntijoita käytettiin ja mihin? Näkemys niiden merkityksestä kaupan onnistumiselle?
- pyydä yrittäjää kertomaan, miten uuden yrityksen ja sen liiketoiminnan haltuunotto tapahtui?
- -esim. johtajuuden ja osaamisen siirto
- -millä tavalla toiminta on organisoitu oston jälkeen, onko ostettu yritys fuusioitu vai toimiiko edelleen itsenäisenä, onko aikomus fuusioitua